UNA DINTRE CELE MAI EFICACE TEHNICI DE OPTIMIZARE A AFACERILOR

bestseller

Coaching-*ul*
este o metodă
extrem de eficientă
pentru atingerea
excelenței
în viața personală
și profesională.

Joseph **O'CONNOR** & Andrea **LAGES**

Coaching cu NLP

CUM SĂ FII UN *COACH* DE SUCCES

BIBLIOTERAPIA

Curtea Veche

Joseph O'Connor, unul dintre cei mai cunoscuți profesori de training și coaching din întreaga lume, este autor a șaptesprezece cărți, dintre care multe bestseller, traduse în douăzeci și patru de limbi. Teoria lui O'Connor asupra NLP este folosită de mai bine de zece ani în domeniu. Cartea care cuprinde principiile de bază ale metodei s-a vândut până acum în peste 100 000 de exemplare.
Joseph O'Connor a lucrat, în calitate de trainer și consultant, cu mai multe companii și organizații de prestigiu precum BA, HP Invent, United Nations Industrial Development Organisation (UNIDO) din Viena. A asigurat consultanță în proiecte de cooperare industrială pentru țările în curs de dezvoltare. A predat în America de Nord și în America Latină, la Hong Kong și Singapore (unde a primit medalia National Community Leadership Institute), în Noua Zeelandă și în majoritatea țărilor europene. În calitate de profesor invitat, a ținut cursuri de NLP la Universitatea din Santa Cruz, California. Joseph O'Connor este cofondator al Lambent do Brasil, o companie specializată în consultanță si stagii de pregătire în domeniul afacerilor.

Andrea Lages este unul dintre cei mai respectați profesori de NLP din lume. Ea este fondatoare, alături de Joseph O'Connor, a companiei Lambent do Brasil, profesor atestat de NLP, consultant de afaceri și coach. Trăiește în Brazilia, la Sao Paolo, unde organizează cursuri internaționale de certificare NLP și seminare colective sau individuale pe teme de comunicare, structuri organizaționale și de succes în afaceri. Vorbind fluent engleza, spaniola și portugheza și lucrând în Mexic, Spania, Danemarca, Brazilia sau Marea Britanie, are, printre clienții ei permanenți, companii precum Certisign (Verisign – Brasil), Virtual Case, Procci, Secretariatul de dezvoltare al orașului Rio de Janeiro etc.
Cu ajutorul cursurilor de consultanță, Andrea Lages își pune în aplicare ideile despre dezvoltarea managerială și team building, aplicând asupra gândirii organizaționale regulile NLP. Printre altele, este și deținătoarea certificatului de consultant Birkman.

Joseph O'CONNOR & Andrea LAGES

Coaching cu NLP

CUM SĂ FII UN COACH DE SUCCES

Traducere de
DANIEL-MIHAI DUNCĂ

BUCUREȘTI, 2007

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
O'CONNOR, JOSEPH
Coaching cu NLP: cum să fii un coach de succes /
Joseph O'Connor, Andrea Lages ; trad.: Daniel Mihai Duncă. - Bucureşti: Curtea Veche Publishing, 2007
ISBN 978-973-669-350-2

I. Lages, Andrea
II. Duncă, Daniel Mihai (trad.)

65

Coperta: GRIFFON AND SWANS PRODUCTIONS
www.griffon.ro

JOSEPH O'CONNOR & ANDREA LAGES
Coaching with NLP
How to be a Master Coach

Originally published in English by HarperCollins Publishers Ltd. under the title Coaching with NLP
Copyright © Jospeh O'Connor and Andrea Lages, 2004

© Curtea Veche Publishing, 2006,
pentru prezenta versiune în limba română

ISBN 978-973-669-350-2

Pentru

Mãezinha şi Joseph Desmond O'Connor

Mulțumiri

Mai întâi, adresăm mulțumirile noastre pionierilor coaching-ului, în special lui Timothy Gallwey, cel care a inspirat atât de multe persoane în implicarea lor în coaching. Mulțumim, de asemenea, lui John Grinder și lui Richard Bandler, pentru că, împreună, au pus bazele NLP. Am dori să mulțumim tuturor celor care ne-au ajutat în scrierea acestei cărți, în special editorului nostru, Carole Tonkinson, și lui Elizabeth Hutchins, care a finisat manuscrisul cu multă grijă și cu recunoscuta sa competență. De asemenea, am dori să ne exprimăm recunoștința față de Robin Prior, pentru generozitatea de care a dat dovadă atunci când ne-a ajutat să transformăm această carte în realitate.

Atât în cadrul cursurilor noastre de training, cât și în cursul postabsolvire privind coaching-ul executiv, am învățat multe lucruri de la fiecare dintre studenții noștri. Totodată, credem că amândoi am dat dovadă de multă răbdare și determinare în redactarea acestei cărți.

Nu în ultimul rând, există o muzică specială pe care o asociem cu scrierea ei. Mulțumiri lui Carlos Santana (*rafinat*, ca de obicei) și lui Gonzaguinha (*O que é O que é?*).

Introducere

Care sunt speranţele şi visele dumneavoastră?

Ce este important pentru dumneavoastră?

Aveţi tot ceea ce meritaţi să aveţi?

Ce este posibil pentru dumneavoastră?

Imaginaţi-vă o metodă de explorare a acestor întrebări, alături de cineva care este capabil să vă ajute să vă împliniţi cele mai bune vise şi să deveniţi persoana care v-aţi dorit să fiţi. Coaching-ul face exact acest lucru.

Nu e de mirare că, în ultimul timp, popularitatea sa a crescut enorm. Trăim în vremuri captivante. Dispunem de potenţialităţi fantastice şi dorim să obţinem cât mai mult din ele. Simţim că meritărn fericirea; suntem dispuşi să investim bani, eforturi şi timp în progresul personal şi în procurarea unei satisfacţii maxime din orice activitate depusă. Coach-ul (îndrumătorul) este ghidul nostru pe drumul către apogeul propriei evoluţii.

Această carte are drept temă coaching-ul — ce este şi cum poate fi pus în practică. Ea vă poate fi utilă dacă:

doriţi să deveniţi coach

sunteţi deja coach

doriţi să apelaţi la un coach şi vreţi să ştiţi ce implică acest lucru

doriţi să fiţi propriul dumneavoastră coach

sunteţi interesat de încorporarea coaching-ului în profesia aleasă

Cartea de faţă vă va ajuta să faceţi primii paşi în aspiraţia dumneavoastră de a deveni coach. De asemenea, ea vă va îmbogăţi semnificativ aptitudinile în cazul în care sunteţi deja un coach. Dacă vă gândiţi să apelaţi la un îndrumător, ea vă va spune la ce să vă aşteptaţi, iar în caz că intenţia dumneavoastră este aceea de a vă fi propriul coach, ea vă va fi folositoare şi în acest demers. Dacă sunteţi angajat într-o activitate ce presupune ajutarea altor persoane în dorinţa lor de a-şi îmbunătăţi viaţa — terapie, counselling, training, mentoring sau consultanţă — ea vă va ridica aptitudinile la un nivel superior, vă va îmbogăţi bagajul de cunoştinţe în domeniu şi vă va ajuta să fiţi mai eficient.

Cuvântul „coaching" a fost folosit pentru prima oară în lumea sportului. În ultimii ani însă, coaching-ul a devenit o profesie distinctă, clar diferită de activităţile de counselling, training, mentoring, terapie sau consultanţă. Puterea autentică şi versatilitatea coaching-ului sunt cu adevărat remarcabile. Coaching-ul vă va ajuta să executaţi noi sarcini, să vă îmbunătăţiţi performanţele în profesia pe care v-aţi ales-o, să dezvoltaţi o nouă aptitudine sau să soluţionaţi o problemă. Spus mai simplu, din ce în ce mai multe persoane au început să apeleze la coaching pentru a fi călăuzite şi pentru a-şi găsi echilibrul în viaţă. În acest sens, îndrumătorii de viaţă îi ajută pe clienţi să-şi îmbunătăţească semnificativ existenţa.

La rândul lor, îndrumătorii de afaceri sunt foarte apreciaţi şi din ce în ce mai solicitaţi în societatea modernă. Există trei motive pentru care se întâmplă acest lucru. Mai întâi, foarte mulţi oameni au început să transfere subordonarea profesională faţă de angajator într-una faţă de ei înşişi. Ei investesc în propria carieră, lucru ce poate implica o permutare constantă de la un loc de muncă la altul. În acest context, companiile realizează că singura cale de a-şi păstra cei mai buni angajaţi este aceea de a investi în ei şi de a-i face să progreseze. Coaching-ul este cea mai bună metodă în acest sens.

În al doilea rând, coaching-ul exercitat asupra angajaților cheie reprezintă utilizarea cea mai eficientă a resurselor unei companii, întrucât le dirijează exact acolo unde sunt necesare.

În al treilea rând, rezultatele pe termen lung ale trainingului în afaceri sunt de cele mai multe ori dezamăgitoare. Pe termen scurt, trainingul se poate dovedi, într-adevăr, de succes. Ce se întâmplă însă după ultima ședință de training? Participanții se întorc la același birou, muncind alături de aceiași oameni, care îi tratează în același fel. Tendința va fi aceea de a reveni la vechiul tip de comportament, întrucât tot ceea ce îi înconjoară îi va îndemna să facă acest lucru. Așadar, din punct de vedere al efectelor pe termen lung, trainingul înseamnă bani irosiți. Totuși, cu ajutorul unui coach care să îi ghideze pe participanți, imediat după finalizarea procesului de training — menținând inspirația vie și determinându-i să reziste tentației de a se complăcea într-o muncă de rutină — schimbările au șanse mult mai mari de a rezista pe o perioadă îndelungată de timp. Nu în ultimul rând, coaching-ul de afaceri îmbogățește în mod incomensurabil aptitudinile unui manager.

În general, coaching-ul vă oferă satisfacția de a ajuta alte persoane într-un mod deosebit de eficient. De asemenea, veți avea oricând posibilitatea de a vă întrebuința calitățile dobândite pentru a fi propriul dumneavoastră îndrumător. Coaching-ul este un set de aptitudini și o profesie plină de satisfacții, aflată într-o continuă expansiune.

Coaching cu NLP

Programarea neuro-lingvistică, NLP, se potrivește ca o mănușă coaching-ului. NLP studiază trei domenii, care îi dau și numele:

Neurologia	Mintea și modul în care gândim.
Lingvistica	Felul în care ne folosim de limbaj și cum ne afectează acesta.
Programarea	Felul în care plănuim acțiunile, astfel încât să ne atingem obiectivele.

Un coach NLP ajunge să înţeleagă cum gândeşte clientul, având capacitatea de a se folosi cu mare precizie de limbaj, astfel încât să-i faciliteze acestuia atingerea ţelurilor fixate.

NLP şi-a făcut apariţia în SUA, la jumătatea anilor `70, odată cu scrierile lui John Grinder, un profesor de lingvistică, şi ale psihologului Richard Bandler. Cei doi au început să studieze persoanele care demonstrau o capacitate excelentă de a comunica, construind — în funcţie de acestea — modele de aptitudini în comunicare. Metodele puteau fi apoi învăţate, astfel încât obţinerea unor rezultate asemănătoare să fie posibilă pentru oricine. În mod similar, noi am „modelat" şabloanele unor îndrumători de excepţie. Putem spune cu exactitate cc funcţionează cel mai bine şi ce nu. Pentru a deveni un coach de calitate, nu mai trebuie să reinventaţi roata. Informaţiile de care aveţi nevoie se află, toate, aici.

NLP studiază, de asemenea, felul în care ne structurăm propria experienţă subiectivă — cum gândim despre valorile şi credinţele noastre, cum ne creăm stările emoţionale, cum ne clădim lumea interioară şi cum îi dăm un înţeles. NLP este primul domeniu psihologic care abordează din interior spre exterior lumea subiectiv-lăuntrică. Îndrumătorii au nevoie de NLP. NLP vă ajută să deveniţi un coach de prestigiu.

Pentru ca NLP să vă fie de folos în profesia pe care aţi ales-o, nu e obligatoriu ca studierea sa să fie una aprofundată. Dacă nu ştiţi nimic despre NLP, veţi afla suficiente lucruri din această carte, pentru a le aplica apoi în activitatea de coaching pe care o prestaţi. Dacă sunteţi deja familiar cu NLP, veţi constata cum noile cunoştinţe se vor integra de minune în munca dumneavoastră.

Ce efecte are NLP asupra coaching-ului?

- *Viteză.* Tehnicile NLP funcţionează rapid.
- *O abordare pragmatică.* Dacă ceea ce faceţi nu dă rezultate, faceţi altceva.
- *O atitudine a fascinaţiei.* Fiecare client este unic. Cum decurg acţiunile sale? Cum îşi poate îmbunătăţi performanţele?

- *Tehnici simple.* NLP înglobează o serie de tehnici simple care se potrivesc de minune coaching-ului.
- *Cercetarea interacțiunii dintre obiective, credințe și valori.* Aceasta este esența procesului de coaching.
- *Raport și încredere.* Condiții esențiale pentru o bună relație de coaching.

Cum trebuie folosită această carte

Cartea de față este împărțită în patru secțiuni:

- Primele două capitole pregătesc scena pentru coaching: ce înseamnă și cum funcționează.
- Capitolele 3 și 8 vă prezintă structura coaching-ului și însușirile necesare unui îndrumător, de la prima întrevedere cu clientul până la sfârșitul relației de coaching. Această parte va conține și exemple ale unor ședințe de coaching, în cadrul cărora vor fi utilizate aptitudinile în cauză.
- Capitolul 9 tratează coaching-ul în acțiune — exemplificări ale modului în care unele dintre aceste instrumente (aptitudini) sunt folosite într-o ședință reală, în timp ce capitolul 10 se referă la modalitățile prin care puteți deveni propriul dumneavoastră coach.
- În ultima parte a cărții, veți găsi atât o secțiune a resurselor, ce include multe dintre instrumentele de coaching la care se face referire în text, cât și o secțiune privind caracterul practic al coaching-ului, durata ședințelor, contractele ș.a.m.d. Tot aici, se află un glosar cu termeni de coaching și o bibliografie.

Coaching-ul fără acțiune este superfluu, motiv pentru care la sfârșitul fiecărui capitol există sugestii de sarcini atât pentru dumneavoastră, cât și pentru clienții pe care îi îndrumați. Acești „pași de acțiune" vă pot îmbunătăți nu numai aptitudinile de

coaching, dar şi starea psihică şi nivelul aprecierii de sine. Folosiţi-le pe cele care vă plac şi ignoraţi-le pe cele care vi se par inutile. Fiecare capitol conţine, de asemenea, un sumar, astfel încât să vă reamintiţi ideile importante.

Am instruit îndrumători din întreaga lume. Oriunde predăm, observăm un entuziasm formidabil pentru coaching, dar şi uimire şi încântare în faţa rezultatelor remarcabile pe care le oferă. Suntem mândri de activitatea noastră internaţională ca îndrumători, activitate ce constă în pregătirea altor colegi de breaslă şi în dezvoltarea disciplinei coaching-ului. Prin intermediul cărţii de faţă, vrem să vă împărtăşim şi dumneavoastră aceste valoroase principii. Sperăm să vă placă şi să vă fie utilă.

Joseph O`Connor şi Andrea Lages
Mallorca, 2004

Visul

Am avut un vis.

Ne aflăm (eu şi Joseph) într-un spaţiu extins şi plat, înconjurat de o clădire imensă şi maiestuoasă. Clădirea are multe ferestre, care par să ne fixeze de sus cu privirea. E aproape goală şi nu există niciun semn că cineva ar locui înăuntru; în timp ce înaintăm, paşii noştri trimit ecouri pe coridoarele sale înalte.

Din cauza turnurilor clădirii de deasupra noastră, este dificil să vezi cerul. Văzduhul pare mai îndepărtat ca niciodată.

Din când în când, vântul aduce cu el râsete distante, înştiinţându-ne că, în pofida aparenţelor, undeva, în această clădire, există totuşi oameni care se mişcă şi vorbesc.

Continuăm să păşim şi avem impresia că ne învârtim în jurul aceluiaşi punct. „Este un loc plictisitor", constatăm în sinea noastră, întrebându-ne dacă există cumva o cale de ieşire.

Avem senzaţia că ne aflăm în acel loc de multă vreme şi începem să ne gândim cum am putea ajunge în vârful clădirii, astfel încât să putem beneficia de o privire de ansamblu a zonei. Ne dorim să fim cât mai aproape de cer. Ne imaginăm că undeva există scări care ne vor duce sus de tot, dar pare că trebuie să străbatem întreaga clădire, cu numeroasele sale etaje, pentru a găsi drumul cel bun. Trebuie, astfel, să ne înhămăm la o sarcină ce va dura mult, mult timp şi nu ştim de unde să începem. Nu găsim o cale de a intra în clădire.

Vântul începe să sufle rece... Soarele nu ne mai încălzeşte, dar îşi răsfrânge razele în umbrele din jur.

La lăsarea serii, când locul devine întunecat şi glacial, hotărâm să ne mişcăm.

Brusc, o femeie tânără ne apare în faţă. Poartă o rochie lungă şi are părul castaniu. În mâna dreaptă ţine o lampă cu ulei. Flacăra lămpii răspândeşte umbre lungi. Acestea sunt vii şi mişcătoare, în timp ce restul umbrelor sunt moarte şi împietrite.

Păşeşte agale spre noi, ne priveşte timp îndelungat, iar apoi întreabă: „Ce căutaţi?".

„Putem avea încredere în ea?", ne întrebăm din priviri. „Îi putem spune, oare, ce dorim? De ce doreşte să ştie? Nici măcar nu o cunoaştem.

De ce nu? N-avem nimic de pierdut".

„Vrem să ajungem în vârful acestei clădiri", i-am răspuns eu, arătând cu degetul spre locul cu pricina.

„În regulă", spuse ea. „Vă voi ajuta, dar trebuie să aveţi mare grijă. Sunt multe pericole în drum".

Partea I

Ce este Coaching-ul

CAPITOLUL I

De la imaginație la realitate

Cu toții visăm. În timp ce dormim, mințile noastre răsfoiesc experiențele din timpul zilei, odată cu gândurile și emoțiile care vin odată cu ele, la fel cum un jucător împătimit de pocher împarte cărțile de joc, în încercarea de a obține o mână câștigătoare. Aceste vise ne pot oferi indicii, ponturi și sugestii privind propria noastră viață — unde suntem și unde dorim să ajungem. Ele ne dramatizează atât preocupările, cât și dificultățile prin care trecem, irealul devenind realitate. Visele reprezintă însă mult mai mult. Atunci când visăm, ne folosim imaginația, ne înălțăm dincolo de limitele existenței, într-o lume fără granițe, unde multe lucruri sunt posibile și unde acțiunile nu ne sunt condiționate de cărțile ce ne-au fost împărțite. Suntem liberi să alegem orice carte de joc dorim și să ne transformăm mâna. Visele ne duc dincolo de noi. Toate schimbările din viața noastră încep precum un vis — ne folosim imaginația pentru a ne proiecta în cel mai bun viitor posibil.

Ce are a face coaching-ul cu visele? Coaching-ul se referă la schimbare, la a aduce lucruri noi în viețile oamenilor. Coach-ul este un magician al schimbării, care examinează cărțile de joc de care dispuneți, pentru a vă ajuta să jucați mai bine acea mână; în același timp, el poate schimba regulile

jocului sau poate găsi un alt joc, mai potrivit pentru dumneavoastră, clientul. Schimbările sunt generate de vise despre o viaţă mai bună. După îndeplinirea unui vis, privim iarăşi înainte şi începem să visăm din nou. În spatele unui vis, există întotdeauna un alt vis.

În ultimă instanţă, această carte se referă la cum să vă transformaţi visele în realitate. Este ceea ce un coach poate face pentru dumneavoastră. Coaching-ul vă declanşează imaginaţia, fiind, în acelaşi timp, extrem de practic în lumea reală. El lucrează cu ţeluri şi realizări, creând o legătură între lumea viselor şi cea a realităţilor.

În 1985, am participat (eu, Joseph) la un seminar muzical magistral, oferit de o pianistă pe nume Eloise Ristad. Ea îndruma îndeosebi muzicieni de concert, care sufereau de anxietatea scenei, fiind şi autoarea unei foarte utile cărţi, *A Soprano on her Head*. Seminarul şi cartea m-au inspirat foarte mult, iar în noaptea ce a urmat, în timp ce mă aflam în pat gândindu-mă la experienţa trăită, am fost lovit de un gând: „Vreau să scriu o carte".

Imediat, conştiinţa mă provocă la o discuţie serioasă.

„Nu poţi scrie o carte!", fu replica ei promptă, pe un ton acid şi disprețuitor.

„De ce nu?".

„Hmm... pentru că nu ştii cum".

„Dar pot învăţa. Nu voi şti niciodată dacă sunt sau nu în stare să scriu o carte, decât dacă voi încerca".

Acest scurt dialog evidenţia cu multă claritate diferenţa dintre convingere şi capacitate. Ceea ce îmi lipsea erau cunoştinţele despre „cum să" scriu o carte. Dacă, la acel moment, aş fi avut alături un îndrumător, acesta m-ar fi ajutat să-mi analizez credinţele, să mă concentrez asupra obiectivului propus, iar apoi să-l ating. Neavând însă unul, am acţionat ca şi cum aş fi fost propriul meu coach. Mi-am impus standarde mult mai înalte decât aş fi crezut vreodată că o pot face şi nu am lăsat convingerile ce îmi limitau acţiunile să mă oprească din a încerca să realizez ceea ce îmi doream.

Poate că şi dumneavoastră citiţi această carte deoarece doriţi să vă fiţi propriul coach sau doar sunteţi interesat de coaching, în general. Poate că aspiraţi să deveniţi un îndrumător pentru ceilalţi, ori sunteţi deja unul şi urmăriţi să vă îmbunătăţiţi aptitudinile. Poate că vă gândiţi să apelaţi la un îndrumător sau doriţi să descoperiţi cum calităţile tipice unui coach vă pot ajuta să fiţi mai eficient în profesia dumneavoastră de trainer, *counsellor* sau profesor. Poate că doriţi să intraţi în contact cu o nouă viziune referitoare la profesia dumneavoastră şi să aflaţi ce cred alte persoane despre coaching. Oricare ar fi motivul pentru care aţi cumpărat această carte, veţi reduce semnificativ distanţa dintre vise şi realitate, atât pentru dumneavoastră, cât şi pentru ceilalţi.

Lupta pentru libertate

Un coach nu este doar un magician al schimbării, ci şi un luptător pentru libertate.

Libertatea poate fi de două feluri: libertatea faţă de ceva şi libertatea de a face ceva. Spre exemplu, în urmă cu câţiva ani, munceam (eu, Joseph) câte 50 de ore pe săptămână, oferind lecţii de chitară. În cea mai mare parte, profesia mea era una satisfăcătoare şi plăcută, dar, în acelaşi timp, extenuantă. Nu era genul de muncă în care să poţi moţăi din când în când sau care să-ţi permită să te gândeşti la alte lucruri, întrucât un profesor de muzică este plătit să-şi asculte elevii. Îmi iubeam slujba, dar îmi doream libertate faţă de ceva ce presupunea o solicitare neîntreruptă, mai multe ore la rând. Nu mă gândeam neapărat la o reprofilare într-un alt domeniu, ci doar îmi doream să mă pot relaxa, să am timp pentru a privi destins în jur, pentru a citi sau pentru a dormi, oricând aş fi simţit nevoia. Nu vroiam să mă mai simt atât de obosit. După un anumit timp, am constatat că nu mai eram în stare să acord muncii pe care o prestam atenţia ce se cuvenea. Până la urmă, relaxarea e la fel de necesară pentru a putea munci fericit şi

eficient ca şi timpul pe care îl petreci muncind. Aceasta este libertatea *faţă de ceva.*

Celălalt tip al libertăţii este libertatea *de a face ceva.* Odată ce eşti liber faţă de o anume situaţie, te poţi implica în altă activitate. În ce anume? În cazul meu, a fost vorba de scrierea unor cărţi, de cizelarea exprimării şi de pregătirea şi oferirea a diverse cursuri de training.

Îndrumătorii lucrează asupra ambelor tipuri de libertate. Ei îi ajută pe clienţi să se elibereze de circumstanţe neplăcute sau nesatisfăcătoare. Apoi, deschid calea către alegere şi posibilităţi.

Cunoaşterea inamicului

Dacă îndrumătorul şi clientul său sunt implicaţi într-o luptă pentru libertate, atunci cine sunt inamicii? Ce anume blochează schimbarea pe care clientul doreşte să o facă?

În cea mai mare parte a cazurilor, inamicii sunt: acţiunile uzuale, gândirea uzuală. Ele se formează odată cu timpul şi sunt greu de înlăturat. Ne formăm obiceiuri pentru că rezultatele lor ne sunt utile, altfel ele n-ar mai fi devenit obiceiuri de la bun început. Dar vremurile se schimbă, iar deprinderile noastre nu mai sunt în stare să ne servească scopurile.

Deprinderile sunt menţinute în variate feluri. Ne ordonăm spaţiul înconjurător astfel încât să le putem păstra. În acelaşi timp, celelalte persoane se aşteaptă să acţionăm previzibil şi, astfel, ne tratează într-o manieră ce poate fi prevăzută, consolidându-ne încă o dată obiceiurile. Deprinderile sunt precum pilotul automat la o maşină — sunt programate pentru o anumită viteză şi merg într-o direcţie anume. Prin urmare, şoferul nu mai trebuie să fie foarte atent la trafic. Pentru a schimba viteza şi direcţia, el trebuie să-şi recapete concentrarea. Odată ce deprinderile sunt schimbate, noua deprindere îl va conduce pe şofer într-o direcţie diferită, pe un drum diferit.

Coach-ul atacă obiceiurile care îl înfrânează pe client, uneori prin război de gherilă, alteori prin asalt direct.

Coaching-ul are drept scop schimbarea direcției în care merge viața clientului. În general, devierile de direcție se efectuează treptat, nu brusc. Schimbările mici dau însă rezultate mari.

Schimbarea direcției

Gândiți-vă la viața dumneavoastră ca la o călătorie pe un drum. Nu știți încotro vă îndreptați, dar priveliștea e plăcută. După un timp, începeți să constatați că imaginile pe care le observați la marginea drumului se repetă. La un anumit interval, acestea se reiau iarăși și iarăși. Apoi, ajungeți la o răscruce. De fapt, de-a lungul călătoriei au existat mai mereu ramificații ale drumului, însă dumneavoastră le-ați ignorat. Acum, însă, aveți alături un coach care vă alertează în privința lor. Schimbați direcția, nu amplu, ci doar puțin lateral. O luați pe un alt drum, unul care se abate ușor de la cel inițial.

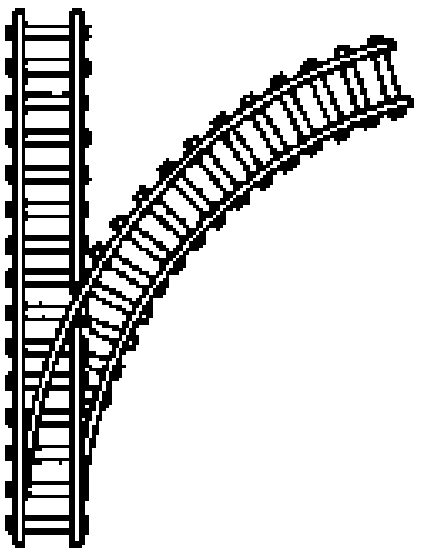
Prima tentație este aceea de a vă gândi că schimbarea nu a meritat efortul depus. Într-adevăr, pe termen scurt, schimbarea este una nu foarte însemnată, dar cu cât veți menține mai mult această schimbare, cu atât mai departe vă veți afla de punctul din care ați plecat. După un an, vă veți găsi în mijlocul unui peisaj diferit, într-o țară în care nu ați mai fost niciodată. Destinația este una complet nouă, chiar dacă pentru a ajunge aici nu ați deviat decât o singură dată de la drum.

Cu cât este mai abruptă schimbarea de direcție, cu atât mai scurt va fi timpul în care veți ajunge într-o nouă regiune. Cu toate acestea, schimbările minore vă pot asigura și ele o nouă călătorie, cu condiția să fiți suficient de persistent. Important e să continuați să mergeți pe noul drum, chiar dacă cel vechi va încerca să vă cheme înapoi cu promisiuni seducătoare despre siguranță și confort familiar. „Răul pe care îl cunoști — vă va șopti el — este mai bun decât cel despre care nu știi nimic". Există însă vreun rău pe noul drum?

Care este rolul îndrumătorului în acest proces? Coach-ul se ocupă de următoarele trei lucruri:

1. Vă arată drumul pe care vă aflați.
2. Vă indică alegerile pe care le puteți face și vă ajută să păși pe un alt drum.
3. Vă ajută să persistați în schimbarea făcută.

În general, viața este o serie de mici decizii. O schimbare dramatică reprezintă, de cele mai multe ori, totalitatea schimbărilor mici păstrate pentru momentul potrivit. Fiecare decizie pe care o luăm ori ne menține pe același drum confortabil, ori ne duce spre cel pe care îl dorim cu adevărat. Coaching-ul ne ajută să ne decidem.



Viața este o serie de mici decizii

Coaching-ul în afaceri

„Organizațiile de învățare" au fost în centrul dezbaterilor specializate de mai bine de un deceniu. Noi credem că „organizațiile visătorilor" trebuie să primească la fel de multă atenție. Visele există în mințile oamenilor care conduc organizațiile. Aceștia visează la o mai bună servire a clientului, la dominarea pieței cu un nou produs, la o abordare de marketing de succes, la o aplicație grandioasă sau la sisteme noi și

îmbunătățite pentru a lucra mai bine, mai rapid și mai liber. Ei visează la transformarea organizației într-una cameleonică, una care să se poată schimba la fel de rapid ca și mediul înconjurător, într-o piață aflată într-o continuă transformare. Coaching-ul poate schimba o afacere, ajutându-i pe cei implicați să viseze mai frumos și să transpună acele vise în realitate.

Întreg mediul de afaceri s-a schimbat radical în ultimii 20 de ani. Oamenii nu mai au slujbe pe viață, nu se mai află în căutarea acestora și nici nu se așteaptă să le fie propusă vreuna. Ei acționează cu un „egoism luminat", iar compania pentru care lucrează nu mai e la fel de importantă ca și cariera pe care doresc să și-o construiască. Prin urmare, nu este exclus ca, în perioada în care sunt apți de muncă, să schimbe mai multe slujbe la rând.

Cu cât este mai pronunțată atenția acordată progresului personal și cu cât mai consistent este sprijinul acordat de către angajatori intenției de perfecționare a angajaților, cu atât mai valoroși devin aceștia pentru companie. În acest sens, coaching-ul este una dintre cele mai concentrate și mai bune metode din punctul de vedere al raportului costuri-eficiență. El pune accentul pe ceea ce este important — pe aptitudinile oamenilor — obținând rezultate vizibile și rapide.

Viața în companii este, la rândul ei, o serie de mici decizii. Aceste mici decizii reprezintă elementele ce mențin zilnic compania în stare de bună funcționare, păstrând vii încrederea și angajamentul forței de muncă. Prin coaching angajații și managerii unei companii sunt ajutați să adopte, zi de zi, decizii de înaltă calitate.

În urmă cu zece ani, s-a publicat un studiu interesant privind modalitatea de luare a deciziilor într-un grup extins de companii europene. Concluziile studiului au fost acelea că două treimi din deciziile majore erau adoptate în conformitate cu strategia declarată a companiei. Procentul scădea la o treime în cazul deciziilor de importanță medie, în timp ce doar una din 20 de decizii minore era luată în linie cu politica

oficială a companiei. Gândiți-vă cum îi influența această stare de fapt pe angajații acelor companii. Deciziile majore nu erau foarte frecvente, deseori fiind adoptate în secret, fără a fi făcute publice din motive comerciale. Prin urmare, ele treceau neremarcate. Deciziile mici, de zi cu zi, afectau pe toată lumea, întrucât erau vizibile și cunoscute pe plan general. În fiecare zi, angajații observau că firma pentru care lucrează nu își respectă propria politică. Pentru persoanele care activează într-o companie, deciziile minore contează mai mult decât cele cu greutate.

Cine și de ce apelează la coaching?

Oamenii apelează la coaching din diferite motive, dar rațiunea de fond este întotdeauna reprezentată de o disonanță între visele lor și realitate. Uneori, această discrepanță nu este una accentuată, fapt pentru care procesul de coaching poate fi încheiat în cel mult două ședințe. Să luăm, de pildă, un manager care dorește să ofere feedback mai eficient subordonaților săi. În momentul respectiv, el ori folosește cuvinte care îi ofensează pe subordonați, ori aceștia nu sunt suficient de receptivi. Coach-ul și clientul colaborează pentru a înțelege atât intențiile celui din urmă, cât și felul în care acesta lansează feedbackul, examinând cauzele incapacității sale de a se face înțeles. Apoi, cu o nouă percepție a fenomenului, managerul va putea descoperi căi inedite de difuzare a feedbackului. El va primi din partea coach-ului sarcina de a propaga feedback în forme noi și de a observa rezultatele. În săptămâna ce va urma, va discuta împreună cu acesta ce anume s-a schimbat și ce a învățat din experiență.

Există însă și probleme mai complexe, care necesită mai multe ședințe pentru a fi soluționate; spre exemplu, o dezamăgire majoră în viață sau o schimbare drastică a situației. Un client care, de pildă, este promovat la locul de muncă, ar putea necesita dezvoltarea unor noi aptitudini. De asemenea, el va simți nevoia de a vorbi cu cineva despre asumarea unor

responsabilități mai mari și despre impactul pe care această schimbare îl va avea asupra vieții sale.

Ceea ce reprezintă o inconvenientă minoră pentru o anumită persoană poate însemna un necaz major pentru alta. Când este o problemă suficient de gravă sau de importantă pentru ca persoana care se confruntă cu ea să solicite ajutor? Oamenii au limite diferite. Limitele toleranței depind de obiceiuri, stil de viață și genetică. Unele persoane se pot simți inconfortabil chiar și la cea mai mică perturbare, în timp ce altele vor tolera mult timp o problemă majoră, înainte de a trece la acțiune pentru a remedia situația.

Circulă o glumă despre două broaște. Una dintre ele țopăie singură, într-un șanț creat de roțile unui camion. Cealaltă o vede acolo și îi strigă: „Hei! Ce faci în văgăuna aceea? E mult mai bine aici sus. E mai multă mâncare".

Prima broască privește deasupra sa și răspunde: „Nu pot ieși de aici".

„Te ajut eu să ieși", se oferă cea de-a doua broască.

„Nu. Lasă-mă în pace! Îmi e bine. E destulă mâncare aici pentru mine".

„Cum dorești", spune cealaltă broască. „Dar să știi că sus e mai mult spațiu de explorat. Te poți mișca în voie".

„Am aici tot spațiul de care am nevoie".

„Dar nu vrei să le întâlnești și pe celelalte broaște?".

„Uneori coboară ele aici, iar dacă nu o fac, le mai strig eu din când în când".

Cea de-a doua broască oftează adânc, după care se îndepărtează.

În ziua următoare, este surprinsă să o vadă pe cealaltă broască țopăind în apropierea sa.

„Hei!", strigă ea. „Credeam că nu vrei să ieși din groapa aceea. Ce s-a întâmplat?".

„Venea un camion".

Pentru a se trezi și a se pune în mișcare, unii oameni trebuie să fie deranjați de un „camion". Alții — cu toate că sunt mulțumiți de propria viață, plină de succes și satisfacții — se

ghidează după zicala conform căreia „nu e obligatoriu să fii bolnav, pentru a te însănătoşi". Drept urmare, se decid să apeleze la un coach, sub imboldul explorării modalităţilor prin care pot fi mai fericiţi şi chiar mai eficienţi. Aflaţi într-un demers continuu de perfecţionare, ei îşi doresc să fie cei mai buni dintre cei mai buni.

În primul caz, clientul îi poate cere coach-ului, explicit sau implicit, să îi redea viaţa de dinainte de perturbare. Cu alte cuvinte, odată ce camionul a trecut, şanţul îi pare din nou atractiv. Coach-ul trebuie să evite, cu orice preţ, această tentaţie, în caz contrar urmând să aibă mari dificultăţi în colaborarea cu clientul. De ce? În primul rând, este imposibil. Nu poţi da ceasul înapoi. În al doilea rând, chiar dacă acest lucru ar fi cu putinţă, clientul se va confrunta la un moment dat cu exact aceeaşi problemă. A încerca să-l readuci pe client în punctul iniţial înseamnă a administra un proces de coaching echivalent cu acţiunea filmului *Ziua Cârtiţei* (*Groundhog Day*), în care aceleaşi probleme se repetă obsesiv zi de zi. Prin coaching, oamenii sunt îndrumaţi să adopte o nouă direcţie şi să ia măsuri pentru a deveni fericiţi, nu să se complacă comod şi lesnicios în acelaşi loc.

Fericirea

Coaching-ul este un joc cu o miză foarte mare: fericirea. Oamenii apelează la coaching pentru că îşi doresc să fie fericiţi sau mai fericiţi decât sunt. Ei îşi doresc o viaţă satisfăcătoare, plină de experienţe plăcute. Îşi doresc relaţii bune cu ceilalţi şi o slujbă de care să se bucure, de care să fie mândri şi în care să-şi poată folosi aptitudinile pentru un salariu pe măsură. Ei îşi doresc să experimenteze la maximum plăcerile vieţii. Vor să-şi vadă cele mai frumoase vise îndeplinite şi să simtă că trăiesc pe cele mai înalte culmi. Îşi doresc să fie apreciaţi de cei din jur, iubiţi de cineva şi respectaţi de toată lumea.

Coaching-ul pentru afaceri implică mize la fel de mari, poate chiar însăşi supravieţuirea afacerii. O afacere de succes

este cea care aduce profit și al cărei mediu de muncă este plăcut; ea își atinge întotdeauna obiectivele și operează conform valorilor sale de bază, fiind respectată în mediul de afaceri. Pentru ca o afacere să fie prosperă și de succes, oamenii trebuie să fie fericiți la locul de muncă și pricepuți în ceea ce fac.

Fericirea nu este o prescripție medicală ce poate fi preparată de un chimist al sentimentelor umane. Ea nu este un lucru ce poate fi deținut; există sau nu există în funcție de ceea ce suntem. Orice om are o idee despre ce anume l-ar face fericit, iar un coach nu poate ști aprioric care sunt acele lucruri. Uneori, nici clientul nu știe.

Există studii interesante care sugerează că aproximativ două treimi dintre cetățenii Statelor Unite ale Americii nu știu în ce constă fericirea și, prin urmare, nici cum ar putea fi fericiți. În anul 1957, a fost realizat un sondaj în cadrul căruia americanii au fost întrebați dacă sunt sau nu fericiți cu felul în care se prezintă viața lor. Aproximativ 30% dintre aceștia au răspuns pozitiv. În 1992, când studiul a fost repetat, cei care au răspuns „Da" s-au situat la același nivel ca și în urmă cu 35 de ani, în pofida faptului că standardele de viață se îmbunătățiseră considerabil. Ce înseamnă acest lucru? Înseamnă că doar o treime din populație cunoaște secretul fericirii: sentiment ce vine numai din interior. Fericirea nu depinde de ceea ce ai, ci de ceea ce ești; experiențele trăite ne influențează, la rândul lor, starea psihică generală. Fericirea se află în lucrurile mărunte din viață, în micile decizii care, adunate laolaltă, vă fac pe deplin mulțumit de situația în care vă aflați. Fericirea se află în fiecare detaliu al existenței de zi cu zi.

Nu puțini sunt cei care se declară a fi în urmărirea fericirii. Sunt oameni care cred că, imediat ce vor intra în posesia unui obiect sau în grațiile unei anume persoane, vor fi fericiți. Ei sunt victimele unui miraj, trădat tocmai de limbajul pe care îl folosesc. Dacă te afli în urmărirea fericirii, înseamnă că ai plasat-o înaintea ta. Prin urmare, atâta timp

cât vei continua să o urmărești, ea va rămâne întotdeauna chinuitor de îndepărtată. Nu poți urmări ceva ce deja deții — posibilitatea de a fi fericit în prezent. Fiți fericit *acum*!

De asemenea, mulți oameni cred că fericirea implică un anume egoism, că resursele universale de fericire există într-o proporție limitată și că, dacă ei sunt fericiți atunci, inevitabil, cineva va avea de suferit. Fericire există însă din plin pentru toată lumea, iar o persoană nu poate fi responsabilă decât pentru propria sa fericire.

Dumneavoastră cât de fericit vă simțiți? Coaching-ul înseamnă conștiință de sine — a descoperi punctul în care vă aflați și a căuta modalități de a merge mai departe. Una dintre aceste modalități se referă la exercițiile de autoobservare. Vă vom oferi mai multe astfel de exerciții pe parcursul cărții de față.

Nu vă grăbiți și meditați atent la întrebările ce vor urma. Nu treceți rapid peste ele, în dorința de a ajunge la următoarea pagină. Ele pun în joc mize mari. S-ar putea să vă pară facile și accesibile, dar, de multe ori, coaching-ul înseamnă tocmai enunțarea unor întrebări simple. Calitatea unei întrebări nu constă în complexitatea sa, ci în complexitatea cugetării pe care o provoacă.

Notați undeva răspunsurile dumneavoastră, dar nu petreceți foarte mult timp gândindu-vă la ele, decât dacă vă doriți neapărat acest lucru. Dacă așterneți pe hârtie primele lucruri care vă vin în minte, acestea vor fi cele mai apropiate de adevăr.

Fericire: Autoobservare

Ce înseamnă pentru dumneavoastră a fi fericit? Gândiți-vă la un moment în care ați fost fericit. Cum a fost?

Încrederea

Încrederea este crucială în relaţiile de tip coaching. Până la urmă, de ce ar trebui să avem încredere într-un coach? De ce ne-am încrede într-o persoană străină? Ce trebuie să se întâmple pentru a avea încredere în acea persoană? Încrederea, ca şi fericirea, este un element abstract. Nu este un obiect ce poate fi deţinut, ci o relaţie creată între oameni. În limba engleză, termenul (*trust*) vine din scandinava veche, din cuvântul *traustr*, care înseamnă „puternic". Avem încredere în ceea ce credem că este adevărat. Atunci când ne încredem în cineva, o facem întrucât considerăm acea persoană a fi una puternică; ne gândim că ne putem sprijini pe acel om, fără a ne teme că se va prăbuşi.

Încrederea necesită timp. Se întâmplă foarte rar ca încrederea unei persoane să fie câştigată rapid, doar dacă nu cumva există un motiv extrem de puternic pentru ca acest lucru să se întâmple. În filmul *Terminator 2*, atunci când Arnold Schwarzenegger îşi întinde braţul spre Sarah Connor, aceasta este nevoită să aibă încredere în el, cel puţin în acel context, pentru că în caz contrar şi-ar pierde viaţa. De cele mai multe ori însă, încrederea se clădeşte în timp, ea fiind testată în mod repetat, în diferite circumstanţe.

Cuvântul „adevăr" (*truth*) are aceleaşi origini ca şi „încredere" (*trust*), însă încrederea nu ţine de adevărul obiectiv. Să presupunem că o persoană ne spune că afară e vreme însorită, în timp ce alta ne-ar înştiinţa că plouă. Problema încrederii nu va consta în starea vremii, ci în credibilitatea pe care o au cele două persoane în faţa dumneavoastră. Dacă nu puteţi verifica în mod direct ce fel de vreme e afară, trebuie să alegeţi una dintre cele două variante, în funcţie de încrederea pe care o aveţi în acele persoane. Avem nevoie de încredere atunci când nu putem proba în mod direct anumite evenimente.

Cum se clădeşte încrederea între coach şi client? Mai întâi, încrederea vine din cunoaşterea de sine. Dacă un individ nu îşi conştientizează suficient limitele, valorile şi obiectivele,

există riscul să se încreadă mult prea curând în celălalt, întrucât îşi doreşte să aibă încredere în el. O încredere acordată în mod pripit ar putea apărea şi atunci când una dintre părţi testează în mod superficial sinceritatea celeilalte. În astfel de situaţii, individul în cauză poate deveni exploatat.

În cealaltă extremă, se situează persoanele care au standarde foarte înalte şi care, pentru a putea avea încredere în cineva, solicită realizări şi fapte de curaj practic imposibile. În acest caz, vorbim despre oameni care riscă să devină solitari şi izolaţi din punct de vedere emoţional.

Încredere: Autoobservare

Gândiţi-vă la cineva în care aveţi încredere.

Cum aţi decis să aveţi încredere în acea persoană?

Ce a făcut sau nu a făcut acea persoană?

De ce dovezi aţi avut nevoie înainte de a avea încredere în ea?

Cât a durat până aţi avut încredere în acea persoană?

Acum, gândiţi-vă la cineva în care nu aveţi încredere.

Cum aţi decis că nu trebuie să aveţi încredere în acea persoană?

Ce a făcut sau nu a făcut acea persoană?

Cât a durat până aţi decis că nu este de încredere?

Deseori spunem că încrederea trebuie „câştigată". Totuşi, încrederea nu este o chestiune de contabilitate, în care să dăm bile albe şi negre celor pe care îi cunoaştem, în intenţia de a constata în ce direcţie atârnă balanţa. Încrederea este mult mai flexibilă. Ea nu este o calitate de tipul „totul sau nimic". Decât să vă gândiţi dacă o persoană este sau nu de încredere în abstract, este mult mai util să evaluaţi cât de mult vă puteţi încrede în ea şi în ce context se poate întâmpla acest lucru. Puteţi avea încredere deplină într-un prieten atunci când vine vorba de bani, dar nu puteţi face acelaşi lucru atunci când în

discuție se află iubita sau iubitul. În urmă cu ceva timp, am avut (eu, Andrea) o prietenă care îmi sărea în ajutor ori de câte ori aveam nevoie; simțeam că pot avea încredere în ea în aproape orice context, cu o singură excepție — aceea a momentelor în care iubitul meu era de față. În acele clipe, ea părea mult mai interesată de el, decât de mine.

De obicei, evaluăm încrederea în funcție de două criterii. Primul este reprezentat de sinceritate sau de veridicitatea subiectivă. Determinăm acest lucru în funcție de comportamentul persoanei respective. Se potrivește felul în care acționează cu profunzimea ființei sale? Este cinstită față de ea însăși și față de ceilalți? Își respectă promisiunile? Sunt cuvintele și acțiunile sale într-un raport de concordanță? Este ea consecventă în ceea ce spune atunci când vorbește cu oameni diferiți?

Al doilea aspect al încrederii este competența. O persoană poate fi sinceră, dar este ea capabilă de a îndeplini ceea ce a promis?

Un coach trebuie să fie sincer *și* competent pentru a inspira încredere clienților săi. El trebuie, de asemenea, să fie un model pentru calitățile pe care dorește să le scoată la iveală din client.

Acest capitol se referă la trezirea din lumea viselor și la trecerea granței în lumea acțiunii. Coaching-ul este pașaportul cu care poate fi făcută această traversare. Modalitățile prin care poate fi utilizat în viață și în activitatea profesională reprezintă subiectul central al următorului capitol.

SUMAR

Visele ne modelează țelurile, iar țelurile ne modelează viața.

Coach-ul ne ajută să atingem obiectivele pe care ni le-am propus.

Coach-ul se luptă alături de client pentru libertate:

libertatea față de circumstanțele pe care clientul nu le mai dorește

libertatea de a alege ceea ce dorește

Inamicii libertății sunt deprinderile care ne fac să ne simțim confortabil așa cum suntem.

Mediul, prietenii și familia tind să consolideze aceste deprinderi.

Micile decizii ne pot schimba viața.

Coach-ul va:

arăta clientului drumul pe care se află

indica unde poate fi realizată schimbarea

sprijini acea schimbare

Coaching-ul ajută afacerile prin sprijinirea celor care le conduc.

Coaching-ul este — din punctul de vedere al raportului costuri-eficiență — una dintre cele mai concentrate și mai bune metode de progres pentru oamenii de afaceri.

Cei care solicită serviciile unui coach o fac din variate motive, de obicei pentru că un eveniment neplăcut a avut loc în viața lor. Coach-ul îi va ajuta să rezolve acea problemă și să treacă mai departe, nu să îi readucă în ipostaza în care se aflau înainte de perturbare. Sunt însă și oameni care apelează la coaching pentru că — deși sunt fericiți — își doresc să fie și mai fericiți.

Coaching-ul îi ghidează pe oameni spre fericire.

Toți oamenii își doresc să fie fericiți, dar mulți dintre ei nu își pot da seama cum.

Una dintre misiunile importante ale coaching-ului este aceea de a-l învăța pe client să se autocunoască.

Clientul trebuie să aibă încredere în coach.

Încrederea se clădește de-a lungul timpului.
Pentru a fi de încredere, îndrumătorul trebuie să fie sincer și competent.

PAȘI DE ACȚIUNE

Dacă vă doriți să înțelegeți, acționați. Iată aici câteva modalități de explorare a ideilor prezentate în acest capitol. Le puteți folosi ca sarcini atât pentru client, cât și pentru dumneavoastră, în caz că doriți acest lucru.

1. **Alegeți o fotografie în care vă place cum arătați și care datează din perioada în care aveați între 5 și 12 ani.**

Amintiți-vă lucrurile bune la care vă pricepeați în acelc vremuri, cum ar fi controlarea balonului la jocul de fotbal, rezolvarea unui puzzle, alergatul, construirea unui avion de jucărie sau scrierea unei compuneri. Gândiți-vă că sunteți acolo și că vă puteți vedea în mijlocul acestor activități.

Acum, întrebați-vă: „Ce sentimente îmi ofereau aceste lucruri și cum aș putea să-mi îmbogățesc viața cu astfel de senzații?".

2. **Formați-vă următorul obicei: în fiecare dimineață, timp de 10 minute, scrieți pe o foaie de hârtie tot ce vă trece prin minte. Nu trebuie să vă gândiți la lucruri pline de înțeles, ci doar să umpleți o pagină cu orice vă trece prin cap. Scrieți de mână, nu la tastatură, căci mâna vă conectează în mod direct creierul de hârtie. Mecanismul este același ca și în cazul gândirii cu voce tare. Acest procedeu vă poate curăța mintea pentru acea zi, facilitând o gândire mai limpede și mai coerentă. Cumpărați-vă o agendă, special pentru această îndeletnicire. Notați**

în ea gândurile matinale. Acest obicei va trebui să devină unul zilnic şi să dureze cel puţin trei luni. Răsplata va fi de o mie de ori mai mare.

3. Vizionaţi filmul *Shallow Hal.*
Ce credeţi că îl face pe Hal fericit?
Ce o face pe tânăra interpretată de Gwyneth Paltrow să fie fericită?

4. Sunt atâţia oameni care trec pe lângă fericire, crezând că au nevoie de sume enorme de bani pentru a trăi „precum milionarii". Nu avem nevoie de 20 de obiecte de acelaşi fel pentru a fi fericiţi, ci doar de unul foarte bun, care să ne placă nespus. Gândiţi-vă la un lucru sau la o activitate care vă face mare plăcere:
   somnul
   mâncarea
   relaxarea
   îmbrăcămintea
   Apoi, imaginaţi-vă că aveţi cea mai bună versiune a acelui lucru, pe care v-o puteţi permite — de pildă, o saltea de calitate, pentru un somn cât mai odihnitor. Ea nu trebuie să fie scumpă, la fel cum nici mâncarea bună nu trebuie neapărat să coste mulţi bani. În restaurantele de lux, nu plătiţi calitatea mâncării, ci atmosfera. Relaxaţi-vă prin orice mijloc care vă face să vă simţiţi bine. Hainele confortabile nu trebuie nici ele să fie costisitoare. De multe ori, banii pe care îi daţi în plus sunt pentru o mică etichetă pe care stă scris numele firmei producătoare (marca). Cumpăraţi lucruri dintre cele mai bune, atâta timp cât vi le permiteţi. V-aţi putea simţi mai confortabil şi mai bine îmbrăcat chiar decât mulţi dintre milionari.

5. Gândiţi-vă la o problemă actuală, în cazul căreia nu aţi făcut nimic pentru a o soluţiona.

Acum, gândiţi-vă la o problemă în cazul căreia aţi luat măsuri imediate. Ce a fost atât de arzător la acea problemă?

Ce vă dezvăluie răspunsul dat, în legătură cu limitele toleranţei dumneavoastră în administrarea problemelor?

6. Ori de câte ori va trebui să luaţi o decizie, întrebaţi-vă „Rezultatele acestei hotărâri vor aduce mai multă sau mai puţină fericire?".

CAPITOLUL 2

Coaching-ul în viață și în profesie

În acest capitol, vom aborda tema coaching-ului cu strictă obiectivitate şi pragmatism — definiţii, metode şi cum poate fi pus în practică. Ce este coaching-ul? Prin ce este diferit faţă de celelalte metode?

Ultima întrebare este una foarte importantă. Coaching-ul a fost deseori confundat cu trainingul şi cu counselling-ul, motiv pentru care este esenţial să trasăm o distincţie între aceste metode.

Coaching-ul este un parteneriat în cadrul căruia îndrumătorul îl ajută pe client să-şi atingă potenţialul maxim şi să producă rezultatele pe care acesta şi le doreşte în viaţă şi la locul de muncă. Obiectivul coaching-ului poate fi similar cu cel al altor tehnici ce implică ajutarea unor oameni aflaţi în impas: a sprijini schimbarea personală conform doleanţelor clientului şi a-l ajuta pe acesta să-şi atingă cele mai înalte limite.

Tipuri diferite de coaching

Există mai multe tipuri de coaching, dar aptitudinile implicate sunt, în general, aceleaşi; diferenţa constă în faptul că ele sunt utilizate în variate domenii. Un coach se poate specializa într-una dintre aceste ramuri, însă nu de puţine ori se întâmplă ca domeniile să se suprapună. Să luăm, de pildă,

coaching-ul de viață și cel de afaceri. Un coach de viață nu poate fi eficient fără a analiza locul de muncă al clientului, în timp ce un coach de afaceri nu își poate ajuta clientul decât dacă îl determină să-și armonizeze slujba cu stilul de trai.

Coaching-ul de viață

Un coach de viață abordează existența clientului în toate dimensiunile sale — de la viața personală și profesională, până la sănătate și relații. Va exista întotdeauna o problemă imediată de rezolvat, dar o astfel de abordare va avea implicații în multe aspecte ale vieții clientului, precum dieta, condiția fizică, relația cu partenerul de viață și cu copiii, satisfacția la locul de muncă, cariera, pensionarea sau condițiile de trai.

Coaching-ul pentru directori executivi

Un coach specializat în această ramură se concentrează pe soluționarea problemelor cu care se confruntă persoane aflate în funcții înalte de conducere, într-o companie. Aici, rolul coach-ului este acela de a ajuta oameni care au autoritate și putere într-o organizație. Îndrumătorul trebuie să fie familiar cu această lume și să se descurce perfect în sfera ei. În multe cazuri, se întâmplă ca el însuși să fi fost un director executiv care, la un moment dat, s-a specializat în coaching, ceea ce înseamnă că este conștient de presiunea la care sunt supuși conducătorii unei companii și că este la curent cu genul de decizii pe care aceștia trebuie să le adopte.

În general, directorii executivi ocupă poziții solitare. Se presupune că ei sunt cei care dețin răspunsurile la multe dintre problemele companiei, iar subordonații li se adresează pentru călăuzire. Din această ipostază, acestor oameni nu le este deloc ușor să găsească o persoană înțelegătoare și competentă cu care să discute despre presiunile și dificultățile slujbei pe care o au. În cea mai mare parte a cazurilor, ei nu pot găsi în organizația administrată niciun coleg cu care să poată vorbi despre speranțele, visele, îndoielile și temerile

lor. Acest rol extrem de important poate fi preluat cu succes de către un coach specializat în acest domeniu.

Impactul pozitiv pe care un director performant îl poate avea asupra unei companii este uriaş. Performanţele sale pot echivala cu un extraprofit de milioane de dolari, investiţia făcută într-un proces de coaching fiind minoră în comparaţie cu câştigurile financiare pe care le determină.

Coaching-ul de afaceri

Coaching-ul pentru directori executivi reprezintă nivelul superior al coaching-ului pentru afaceri. Un coach de afaceri se ocupă de persoane aflate la locul de muncă, încercând să rezolve problemele de natură profesională cu care se confruntă acestea. Deseori, el lucrează în interiorul unei companii cu manageri sau cu echipe de angajaţi. Un director, de pildă, se poate confrunta cu dificultăţi în comunicarea şi colaborarea cu ceilalţi colegi aflaţi în funcţii de conducere, ceea ce îl va determina să solicite ajutorul unui coach. Alţi directori vor apela la coaching pentru că vor simţi nevoia de a-şi clarifica viziunea şi valorile, ori vor fi confuzi în privinţa misiunii şi scopului afacerii. Apoi, vor exista situaţii în care o echipă întreagă de angajaţi va necesita coaching pentru a deveni mai eficientă.

Coaching-ul se referă la indivizi, nu la sisteme de afaceri. Cu toate acestea, impactul său asupra unei afaceri este benefic, îmbunătăţindu-i în mod indirect rezultatele.

Totodată, coaching-ul de afaceri este cea mai potrivită continuare a unor şedinţe de consultanţă sau training. Fără coaching, trainingul şi consultanţa s-au dovedit, de cele mai multe ori, a fi bani irosiţi, întrucât inerţia sistemului întoarce afacerea în punctul din care a plecat. Rezistenţa la schimbări nu este un lucru rău în sine, dar este inevitabilă. O afacere trebuie să fie stabilă, altfel ar funcţiona haotic şi ar da faliment. De aceea, prin natura sa, ea se opune schimbării — oricărui tip de schimbare, inclusiv celei pe care dumneavoastră o doriţi.

În majoritatea cazurilor, îndrumătorii de afaceri se apleacă şi asupra vieţii clientului, căci profesia acestuia nu poate fi separată de restul vieţii. Deseori, performanţele slabe ale unor manageri sunt cauzate de un element aparţinând vieţii personale care îi îngrijorează şi distrage, cum ar fi, de pildă, relaţia cu partenerul de viaţă.

Manager şi în acelaşi timp coach?

Poate fi o persoană manager şi coach, în acelaşi timp? Este o întrebare importantă. În contextul în care popularitatea profesiei de coach creşte pe zi ce trece, multe afaceri încearcă să combine cele două roluri, iniţiind manageri în domeniul coaching-ului sau, mai rău, aşteptându-se ca managerul să se priceapă la coaching fără niciun fel de pregătire.

Un manager ar putea, desigur, să practice coaching informal, însă i-ar fi foarte dificil să înlocuiască un coach bine pregătit şi obiectiv, din patru considerente:

1. Managerul îl va vedea pe „client" zi de zi, ceea ce înseamnă că îi va fi aproape imposibil să fie obiectiv.
2. Managerul este şi aşa suficient de ocupat pentru a mai avea o nouă responsabilitate. O sarcină în plus i-ar aglomera programul şi l-ar incomoda.
3. Principala responsabilitate a managerilor este cea faţă de afacere, nu faţă de client, ceea ce face din confidenţialitate o problemă destul de delicată.
4. Un alt impediment se iveşte atunci când managerul este cel responsabil de evaluarea individului pe care îl îndrumă. Cât de uşor îi va fi unui „client" să-i dezvăluie managerului că nu-i place slujba pe care o are sau că se simte prost tratat? Oricare ar fi realitatea, clientul va fi nevoit să păstreze tăcerea în privinţa unor sentimente şi experienţe semnificative legate de locul de muncă.

Prin urmare, nu este exclus ca un manager să poată prelua rolul unui coach, în limite bine definite — cum ar fi îmbunătăţirea pe termen scurt a unei aptitudini — dar un coach

din exterior va da, întotdeauna, rezultate incomparabil mai bune în ansamblu.

Coaching-ul de carieră

Coach-ul de carieră se specializează în îndrumarea persoanelor care doresc să-şi găsească o slujbă, să schimbe domeniul în care activează sau să se reîntoarcă pe piaţa muncii, după o perioadă în care au şomat. Ne referim aici la un domeniu din ce în ce mai important în societatea modernă. În lumea occidentală, există de două ori mai multe persoane apte de muncă decât locurile de muncă disponibile. Fenomenul are două cauze. Prima este aceea că din ce în ce mai mulţi muncitori calificaţi intră pe piaţa muncii. A doua se referă la faptul că, din cauza progresului tehnologic, o mare parte a slujbelor au dispărut. Un computer poate face, acum, munca pentru care înainte erau necesare aproximativ şase persoane. În acelaşi timp, mulţi oameni se pensionează devreme şi trăiesc mai mult, motiv pentru care există mii de persoane care ar dori să muncească, dar care îşi găsesc cu greu o slujbă. În 2003, Marea Britanie a executat modificări semnificative în structura sistemului de pensii, urmând ca din ce în ce mai multe persoane să muncească până la vârsta de 70 de ani. Astfel, slujbele atrăgătoare vor fi ocupate mai mult timp, efectul estimându-se a fi unul devastator. Deja, unui britanic trecut de vârsta de 50 de ani îi este aproape imposibil să-şi găsească un nou serviciu.

Îndrumătorii de carieră colaborează, deseori, cu agenţiile de plasament al forţei de muncă. Planningul de carieră nu este un domeniu izolat; în majoritatea cazurilor, se întâmplă ca acest proces să necesite coaching de viaţă şi de afaceri.

Coaching-ul în sport

Sportul este domeniul din care a fost preluat termenul „coaching". Coaching-ul a fost în mod tradiţional asociat cu viaţa sportivă, iar astăzi, toţi atleţii profesionişti au un coach (antrenor). De obicei, este vorba de un fost sportiv de succes,

însă nu este obligatoriu ca acesta să fi concurat la cel mai înalt nivel. De ce numai atleții *de top* au îndrumători? Poate că sunt de top tocmai *pentru că* au un coach. Prin urmare, de ce n-ar avea un coach toți atleții care abordează cu seriozitate sportul pe care îl practică?

Toate ramurile coaching-ului sunt fascinante și împart același principiu de bază — stabilirea valorilor și obiectivelor, în tandem cu clădirea unor aptitudini pentru viitor. Indiferent care este domeniul în care ați ales să vă specializați, vă veți duce clientul dincolo de orice limite imaginate vreodată.

Coaching-ul se axează pe înțelegerea prezentului și proiectarea viitorului, nu pe „repararea" sau interpretarea trecutului. Coaching-ul este, de obicei, o relație de unu la unu, însă coaching-ul de echipă poate fi la rândul său foarte eficient. Îndrumătorul nu este un expert, fiind foarte posibil ca el să nu aibă cunoștințe detaliate despre domeniul în care activează clientul; misiunea sa este aceea de a pune întrebări și mai puțin de a da răspunsuri. Faceți suma tuturor acestor caracteristici și va rezulta o abordare distinctă, ce desparte și diferențiază coaching-ul de celelalte discipline de gen. Deosebirile esențiale existente între coaching și celelalte tipuri de abordări, precum trainingul sau counselling-ul, sunt enumerate la pagina 267, în secțiunea Resurse pentru capitolul 2.

Jocul lăuntric

Cu toate că, în ultimii ani, coaching-ul a devenit aplicabil în orice sferă a vieții, el încă păstrează caracteristicile de bază ale începuturilor sale din lumea sportului — punerea accentului pe acțiune, realizări și măiestrie, pe dorința de a fi cel mai bun și pe importanța unor rezultate măsurabile.

În anul 1974, a fost publicată o carte care a influențat viața multor persoane — *The Inner Game of Tennis*, al cărei autor este Timothy Gallwey. Dacă ar fi să urmărim originile scrise ale coaching-ului, atunci această carte ar fi punctul ultim în care ne-am opri. Cu toate că Gallwey a fost un

antrenor de tenis, el a aplicat principiile antrenamentului sportiv la un nivel mai extins, astfel încât ele să devină universal valabile. Autorul s-a concentrat asupra jocului lăuntric — bătălia pe care fiecare atlet o duce cu propriile limite psihice.

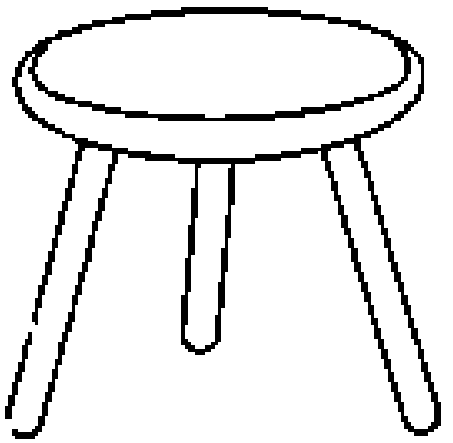
Un atlet care concurează are doi oponenţi. Unul este cel din exterior, aflat în faţa sa pe pistă, teren sau ring. Celălalt este unul interior: cel reprezentat de propriile limite. Pentru a câştiga jocul exterior, trebuie mai întâi să câştigi jocul interior. De cele mai multe ori, oponentul lăuntric se dovedeşte mai greu de învins decât cel extern. Gallwey a identificat oponentul intern ca fiind partea care gândeşte prea mult, supraanalizează şi se „străduieşte". Străduinţa subminează acţiunea. El a pus accentul pe conştientizare, îndemnând sportivii să examineze ceea ce fac (nu ceea ce ar trebui să facă), astfel încât să le fie mai uşor să-şi schimbe stilul de joc. Principiile promovate de scriitorul american sunt aplicate în toate tipurile de coaching.

Coaching-ul avansează următoarea întrebare primordială: „Cum pot fi mai bun?". Cu o întrebare asemănătoare debutează şi Programarea Neuro-Lingvistică. Au existat oameni de excepţie în fiecare moment al istoriei. Care este diferenţa dintre aceştia şi anonimii care formează masele? NLP a căutat răspunsuri la această întrebare prin analizarea oamenilor excepţionali, în demersul de a descoperi cum au făcut ceea ce au făcut atât de bine. Cum au gândit? Cum şi-au folosit corpul? Care au fost ţelurile, valorile şi credinţele acestor oameni? Cum se foloseau de limbaj? Răspunzând la aceste întrebări, NLP construieşte modele care funcţionează. Cu alte cuvinte, dacă acţionezi conform modelului, vei obţine aceleaşi rezultate: rezultate de excepţie.

Cele trei elemente de sprijin ale coaching-ului

La fel cum un taburet se sprijină pe cele trei picioare ale sale, tot aşa coaching-ul are drept piese de temelie credinţele, valorile şi obiectivele

1. Coaching-ul se axează pe ceea ce vă doriţi — ţelurile dumneavoastră — şi pe modalităţile prin care puteţi obţine acele lucruri.
2. Coaching-ul vă încurajează să vă cunoaşteţi valorile şi să le trăiţi în drumul spre atingerea obiectivelor.
3. Coaching-ul luptă împotriva limitelor psihice autoimpuse în plan psihic şi dă naştere unor credinţe pozitive, prezentându-i clientului sarcini care furnizează feedback.



Clădirea aptitudinilor

Coaching-ul, ca şi NLP, clădeşte aptitudini, implementând patru dintre ipotezele de bază ale Programării Neuro-Lingvistice:

1. *Oamenii deţin deja toate resursele de care au nevoie sau le pot obţine oricând.* Un îndrumător îşi tratează clientul ca pe o persoană bogată în resurse. Nu coach-ul este cel care are răspunsul, ci clientul. Coach-ul îl determină pe client să fie conştient de situaţia în care se află, lucrează cu el în privinţa ţelurilor şi a valorilor sale, indică situaţiile în care acesta poate face alegeri, se luptă cu deprinderile care îl ţin pe loc şi îl sprijină în demersul de a face schimbările pe care şi le doreşte.
2. *Oamenii iau întotdeauna cea mai bună decizie disponibilă.* Facem tot ceea ce putem mai bine la momentul dat. Odată cu

îmbogăţirea cunoaşterii şi a înmulţirii opţiunilor, cele mai bune eforturi ale noastre ne vor duce tot mai aproape de locul în care vrem să ajungem. Suntem deseori precum un atlet care aleargă bine şi cât de repede poate, fără a şti însă că pista pe care se află este una nepotrivită. Stilul de alergare este perfect, dar direcţia — complet greşită.

3. *Comportamentul uman este ghidat de scopuri.* Cu toţii suntem mânaţi de ţeluri şi valori — ce ne dorim şi de ce ne dorim acele lucruri. Scopurile sunt cele care declanşează schimbările.
4. *Dacă vrei să înţelegi, acţionează!* Ultima, dar poate cea mai importantă presupoziţie, întrucât fără ea restul ar fi doar simple idei. Sunt foarte mulţi oameni care cunosc cauzele impasului în care se află, dar acest lucru nu e suficient. Fără acţiune, ei nu vor afla niciodată cum pot produce schimbările pe care şi le doresc. Orice proces de coaching care nu aduce după sine un nou comportament este complet inutil.

Totuşi, spre deosebire de NLP, coaching-ul nu se referă la utilizarea unui set specific de instrumente. Coaching-ul este mai degrabă o atitudine, o relaţie bazată pe anumite principii. Rezultatul coaching-ului este excelenţă pe termen lung şi înzestrarea clientului cu abilitatea de a avansa în viaţă pe cont propriu — de a fi generatorul propriilor acţiuni. Ca orice profesor priceput, un bun coach trebuie să ştie să se facă nu indispensabil, ci inutil.

SUMAR

Există cinci mari domenii de specializare pentru un *Coach:*

- **coaching-ul de afaceri**
- **coaching-ul pentru directori executivi**
- **coaching-ul de carieră**
- **coaching-ul de viaţă**
- **coaching-ul sportiv**

Coaching-ul îşi are originile în sport, dar astăzi poate fi aplicat în orice domeniu al vieţii.

Coaching-ul oferă răspunsuri în fața unei întrebări esențiale: „Cum pot fi mai bun?".

Cele trei zone de interes ale coaching-ului sunt:

1. Obiectivele: concentrarea asupra a ceea ce vă doriți și asupra modalităților de atingere a scopurilor propuse.
2. Valorile: cunoașterea a ceea ce este important pentru dumneavoastră și trăirea propriilor criterii în vederea atingerii obiectivelor.
3. Credințele: contestarea convingerilor care vă limitează, prin îndeplinirea unor sarcini care furnizează feedback.
4. Coaching-ul implementează patru dintre ipotezele de bază ale NLP:
    1. Oamenii dețin deja toate resursele de care au nevoie sau le pot obține oricând.
    2. Oamenii iau întotdeauna cea mai bună decizie disponibilă.
    3. Comportamentul uman este ghidat de scopuri.
    4. Dacă vrei să înțelegi, acționează!

Coaching-ul împărtășește anumite principii cu terapia, counselling-ul, trainingul, învățământul, consultanța și activitățile de mentoring. Totodată, coaching-ul se axează pe o abordare distinctă, care nu este proprie nici uneia dintre celelalte metode. Coaching-ul este generativ, se concentrează pe prezent și pe viitor și ajunge la înțelegerea lumii prin intermediul acțiunii.

PAȘI DE ACȚIUNE

Dacă vă doriți să înțelegeți, acționați. Iată aici câteva modalități de explorare a ideilor prezentate în acest capitol. Le puteți folosi ca sarcini atât pentru client, cât și pentru dumneavoastră, în caz că doriți acest lucru.

1. **Ce aptitudine proprie v-aţi dori cel mai mult să îmbunătăţiţi?**
   Cum veţi decide că sunteţi suficient de bun la acel lucru?

2. **Gândiţi-vă la slujba perfectă.**
   Ce fel de activitate v-ar fascina atât de tare, încât nu v-ar da impresia că munciţi?
   Cum v-ar plăcea să munciţi?
   Unde aţi dori să munciţi? Gândiţi-vă la atmosfera perfectă de muncă.
   Când aţi dori să munciţi? Gândiţi-vă la programul perfect de muncă.
   Care ar fi primul pas pe care l-aţi face, astfel încât să vă apropiaţi cât mai mult de transformarea acestor gânduri în realitate?
   Faceţi acel pas.

3. **Pentru ce anume din viaţa dumneavoastră sunteţi foarte recunoscător?**
   Cum puteţi avea mai multe astfel de lucruri?
   Faceţi astăzi un pas care să abordeze acest obiectiv.

Visul continuă...

Se pare că misterioasa femeie cunoaşte destul de bine locul... Nu ştim exact în ce calitate se află aici, dar ne gândim că poate ne va ajuta. Ne-a avertizat că trebuie să fim foarte atenţi la lucrurile din jur şi ne întrebăm: „Atenţi în legătură cu ce?". Am petrecut mult timp explorând locul, dar până acum n-am întâlnit nimic periculos. Din contră, totul ne-a părut foarte monoton...

Pe urmă, am realizat că ne mişcam în cerc!

Bizara femeie, aflată acum în faţa noastră, menţionase că pericolele se află în locurile pe care nu le frecventezi. Poate că a vrut să spună că pericolele există în părţile clădirii în care noi nu am ajuns. Aşadar, sunt multe lucruri noi de văzut. Avem impresia că există ceva foarte ciudat, chiar în afara sferei noastre vizuale, precum o mişcare pe care abia o percepem cu coada ochiului. Uneori, putem auzi râsete purtate până la urechile noastre de adierea vântului, însă ne este imposibil să ne dăm seama de unde vin... Poate că acesta este răspunsul.

Brusc, în faţa noastră apare o uşă dublă de lemn. Ciudat! Nu o observasem deloc până atunci, cu toate că fusese mereu acolo! Era atât de aproape de noi! Cum de ne-a scăpat? Seamănă cu uşa de la intrare a unei case mari şi vechi; pe ambele părţi, este sculptată în modele complexe, ce par a-şi schimba formele în timp ce privim spre ele.

Ne îndreptăm spre uşă şi observăm un ascensor. Este plin până la refuz de oameni şi nu credem că am mai avea şi noi loc în el; acest amănunt nu pare totuşi să o îngrijoreze pe femeia care ne acompaniază.

Uşa liftului se închide. S-a dus...

În timp ce ne chinuim minţile, întrebându-ne ce-am putea face în această situaţie, constatăm că misterioasa noastră însoţitoare deschide uşa unui alt ascensor.

Acesta este complet gol şi foarte diferit de primul... Pare chiar mai vechi decât celălalt. Uşa are aceleaşi modele sculptate ca şi cea mare de afară; frumoase, dar cam neobişnuite pentru un lift.

Femeia o deschide şi ne invită înăuntru. Rămânem însă pe loc, neştiind ce-ar trebui să facem. Ea ne întreabă: „*Vreţi sau nu* să ajungeţi în vârf?". Apoi, începe să o închidă uşor...

„Da, dar...".

Dă din cap, ca şi cum ar înţelege prin ceea ce trecem, şi ne şopteşte: „Dacă da, atunci trebuie să riscaţi şi să urcaţi".

Ne aflăm înăuntru. Podeaua liftului nu este una foarte solidă; se leagănă ca şi cum ne-am afla într-un hamac. Poate de aceea toţi ceilalţi au luat primul lift...

Una dintre părţile ascensorului este transparentă; putem vedea clădirea coborând, în timp ce noi urcăm. Liftul se balansează ca o pendulă nebună; mişcarea e atât de puternică, încât abia dacă ne mai putem ţine pe picioare. Totul se clatină, cu excepţia flăcării de la lampa femeii. Este singura care rămâne stabilă şi constantă. Nu ştim de ce, dar nu suntem deloc surprinşi.

Nu avem, oricum, timp să ne gândim la ea, căci tocmai în momentul în care crezusem că liftul se va opri, o altă zdruncinătură aproape că ne dărâmă.

Rămânem tăcuţi; ne este frică. Ne uităm la femeie, iar expresia de pe chipul ei ne dă impresia că savurează călătoria. Pare că e foarte obişnuită cu aşa ceva. E cumva nebună?

Am părăsit, într-adevăr, parterul clădirii, dar vom mai ajunge, oare, vii în partea de sus?

Nu ştim, dar cale de întoarcere nu mai există.

Liftul urcă şi iar urcă; se caţără pe pereţii clădirii precum o insectă. Ne amintim cât de înaltă este clădirea. De ce ne-am dorit să ajungem sus?

Până la urmă, liftul se opreşte cu un ultim tremur. Uşa se deschide şi răsuflăm uşuraţi. A fost o călătorie solicitantă şi anevoioasă. Suntem, oare, aproape de locul în care am vrut să ajungem?

Privim în jur. Priveliştea e uimitoare. Nu ne imaginaserăm că vom găsi atâtea lucruri aici sus. Clădirea pare mai degrabă un oraş. De aici, de la înălţime, putem vedea mult mai multă viaţă; peste tot sunt oameni şi flori. Undeva, jos de tot, zărim locurile prin care am rătăcit la început şi multe altele pe care nici nu le-am observat, chiar dacă ne-am aflat exact în mijlocul lor. Reuşim să distingem şi cercul mare în care ne-am învârtit.

O catedrală gotică impunătoare ne atrage atenţia. Ar fi interesant să o vizităm.

Femeia ni se alătură. Ochii ei cuprind blând şi senin priveliştea.

Maiestuoasa catedrală se înalţă în faţa noastră. Ne decidem să mergem mai aproape şi să o vizităm.

Partea a II-a

Arta coaching-ului

CAPITOLUL 3

Obiective și valori

Cât de satisfăcut sunteți, în acest moment, de viața dumneavoastră? Avem tendința de a ne obișnui cu ceea ce avem. Continuăm să facem aceleași lucruri zi de zi, având siguranța că acestea vor funcționa așa cum au făcut-o și în trecut. Poate că viețile noastre sunt liniștite, dar un sentiment sâcâitor ne face să ne întrebăm: Oare am tot ceea ce merit?

Viața modernă este una fascinantă și în același timp plină de pericole. Farmecul ei constă în faptul că fiecare om are șansa de a se îndrepta numai și numai în direcția aleasă de el, în timp ce pericolul este acela de a se lăsa împins pe drumul desenat de alții. Dacă nu știți ce vă doriți, va fi foarte ușor să intrați în contact cu persoane care vă vor spune ce-și *doresc* ele să faceți, încercând în același timp să vă determine să le îndepliniți doleanțele. În caz că nu v-ar deranja acest lucru, poate ar fi mai bine să vă opriți din cititul acestei cărți. Dacă însă doriți altceva de la viață, dacă doriți să aveți tot ceea ce meritați, continuați să citiți... Așadar, aveți, în acest moment, tot ceea ce meritați?

Viața e o serie de mici decizii. Luate separat, ele par neimportante, dar împreună formează un tot crucial. Nu este niciuna care să nu fie importantă. O viață întreagă poate fi schimbată din cauza unei decizii aparent nesemnificative. Orice gest, orice acțiune, orice mică decizie — toate au un

scop, iar a-ţi lua viaţa în propriile mâini înseamnă a avea un scop al tău. Este crucial să-ţi stabileşti pe cont propriu obiectivele, evitând să-i laşi pe alţii să facă acest lucru pentru tine. Fixarea obiectivelor este indispensabilă succesului. Obiectivele sunt vise înzestrate cu picioare — ele merg undeva!

Când (eu, Andrea) am început să mă simt atrasă de doctrinele care pun accentul pe obiective şi pe beneficiile aduse de acestea în vieţile oamenilor, m-am întrebat dacă funcţionează cu adevărat în lumea reală sau dacă nu cumva sunt simple utopii. Curiozitatea mi-a fost stârnită citind despre realizările uimitoare ale unor oameni care-şi stabiliseră obiective precise şi îşi schimbaseră în mod radical stilul de viaţă. Într-o bună zi, m-am decis să testez eu însămi aceste idei. Singurul lucru rău care se putea întâmpla era acela ca nimic să nu se schimbe.

Muncisem din greu ani la rând şi totuşi nu mă bucuram deloc de viaţă. Trudisem, oare, pentru ceva ce nu îmi doream? Viaţa pe care o aveam *nu* era deloc cea la care visasem.

Primul pas important pe care l-am făcut a fost acela de a începe să-mi notez obiectivele. A fost prima cărămidă pe care am zidit-o la construirea vieţii de care mă bucur acum. Îmi doream nespus să fac ceva diferit.

Schimbările nu s-au lăsat aşteptate şi, imediat ce am început să-mi abordez obiectivele cu seriozitate, o mulţime de lucruri noi mi-au invadat viaţa. Înainte, toată activitatea mea profesională fusese dedicată artelor, în special teatrului. Petrecusem ani buni din viaţă în teatre şi studiouri de cinema, lucrând zi şi noapte. Nu pot spune decât că a fost o perioadă frumoasă şi fascinantă, cu toate acestea eram convinsă că trebuie să fac ceva diferit pentru a mă simţi cu adevărat împlinită. Nu este uşor să porneşti pe un drum nou, mai ales atunci când nu ai nicio garanţie că, odată ajuns la capătul său, vei obţine ceea ce ţi-ai dorit. Îmi era teamă, însă este normal ca necunoscutul să te sperie. Frica poate fi totuşi pozitivă, în cazul în care ştii să direcţionezi, acolo unde trebuie, energia pe

care ți-o dă. Frica este cea care ne îmboldește, căci atunci când nu ne paralizează, ea ne poate motiva. Teama este un instinct de supraviețuire, ceea ce înseamnă că are rolul său în viață. Deseori însă ea ne împiedică să avansăm, reținându-ne în același loc sigur și confortabil. Eu am știut să-mi respect frica și să-i fiu recunoscătoare.

Atunci când dispunem de suficient sprijin pentru a ne urma țelurile (acesta poate consta în credința în propriile posibilități și într-un viitor mai bun), ne putem transcende frica. Este crucial să nu ne lăsăm copleșiți de teamă în perioada de tranziție, adică în acel interval de timp în care am părăsit contextul familiar, dar încă nu am ajuns la destinație. Această perioadă ne poate fi ori cel mai bun prieten (pregătindu-ne pentru atingerea scopului), ori cel mai dificil adversar (făcându-ne să încetăm a mai crede că obiectivul poate fi atins, doar pentru că *încă* nu am ajuns la finalul drumului). Când am decis să părăsesc lumea cinematografiei pentru a deveni un coach NLP, nu eram deloc pregătită. Citisem multe cărți pe marginea acestui subiect, dar mai aveam încă multe de învățat. Prin urmare, cu toate că eram foarte nerăbdătoare, perioada de tranziție mi-a fost de mare ajutor, întrucât mi-a oferit oportunitatea de a mă pregăti așa cum trebuie pentru atingerea obiectivului propus.

Toate acestea se întâmplau în urmă cu ceva ani. Acum, mă aflu la Mallorca, într-o vilă superbă, scriind această carte despre NLP și coaching, împreună cu o persoană deosebită, cu care am împărtășit cele mai frumoase momente și realizări din viață. Relația noastră se bazează pe prietenie, dragoste și încredere deplină — adică pe acele lucruri pe care le prețuiesc cel mai mult în viață. Ne petrecem o mare parte a timpului călătorind, oferind ședințe de coaching și cursuri de NLP și suntem foarte fericiți. Îmi amintesc că am fost de multe ori pe punctul de a înceta să mai cred că toate acestea sunt posibile. Mă bucur nespus că am continuat să cred, în fiecare etapă a călătoriei, că visele mele pot deveni realitate.

Acum, în timp ce mă gândesc la cuvintele aşternute pe acea foaie, cu mulţi ani în urmă, zâmbesc. Acele cuvinte — obiectivele mele — sunt cele mai importante şi mai puternice pe care le-am scris vreodată.

Explorarea prezentului şi proiectarea viitorului

Obiectivele sunt vise înzestrate cu picioare. Ce înseamnă acest lucru?

Obiectivele ne impulsionează, ne împing de la spate. Ele reprezintă ceea ce ne dorim. De ce ne mai deranjăm să ne dăm jos din pat, dimineaţa? Deoarece ne dorim ceva. Ar putea fi vorba de un lucru neînsemnat, precum micul dejun sau de ceva important, cum ar fi îmbunătăţirea existenţei altor persoane, prin intermediul unei activităţi utile. Obiectivele reprezintă esenţa coaching-ului. Coaching-ul îl ajută pe client să articuleze ceea ce-şi doreşte, să viseze frumos, să înzestreze acele vise cu picioare şi să fugă, apoi, cu ele.

Întotdeauna ne îndreptăm spre un anume lucru. Ne deplasăm dinspre starea prezentă spre cea dorită. În momentul în care nu mai suntem satisfăcuţi de ceea ce avem, ne avântăm într-o călătorie către ceva mai bun. Oamenii se deosebesc între ei prin obiectivele pe care şi le propun. Sunt oameni care au tot confortul material de care pot dispune şi totuşi sunt nemulţumiţi. Alţii trăiesc vieţi simple, dar pot fi foarte satisfăcuţi. Ţelurile noastre sunt la fel de unice ca şi amprentele.

Opusul fixării unui obiectiv este reprezentat de analizarea excesivă a problemelor — a te concentra pe ceea ce nu merge bine. Nu puţini sunt cei care rătăcesc într-un labirint de probleme, meditând prelung la istoria, costul şi consecinţele acestora, cât şi la persoanele ce pot fi învinovăţite pentru ele. Stabilirea obiectivelor converteşte întrebarea „Ce este greşit?“ în „Ce îmi doresc?“. Această metodă îl determină pe client să meargă mai departe, într-o manieră structurată.

Coach-ul îl ajută pe client să exploreze prezentul şi să proiecteze viitorul. El îl transferă pe client din punctul în care

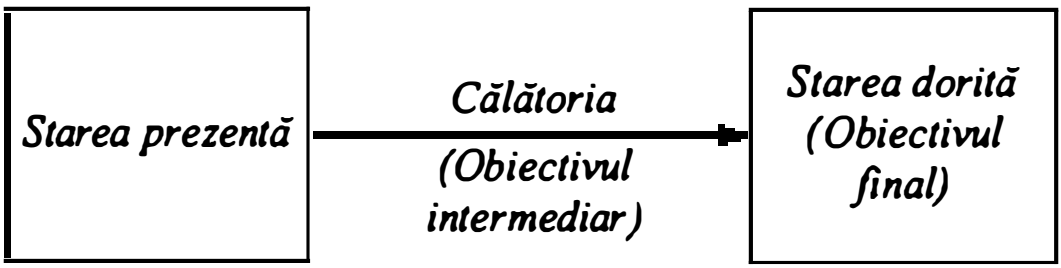
se află în cel în care își dorește să ajungă, punându-i la dispoziție mai multe opțiuni și mai multe resurse pentru călătorie.

Acest proces implică două tipuri diferite de obiective:

- *Obiectivul final:* destinația, punctul spre care vă îndreptați.
- *Obiectivul intermediar:* călătoria dumneavoastră, modalitatea prin care veți ajunge la destinație. Atunci când elaborați un plan de atingere a obiectivului final, acesta va include o serie de obiective mai mici, care, treptat, vor constitui călătoria.

Conștientizarea acestor două aspecte diferite în fixarea obiectivelor este crucială. Deseori ele sunt confundate, motiv pentru care rezultatele nu sunt întotdeauna cele dorite.

Cele șapte reguli de aur ale obiectivelor



Atunci când vă stabiliți un obiectiv, este bine să simțiți că merită să luptați pentru a-l atinge. El trebuie să vă exprime valorile, altfel de ce v-ați mai osteni? Există șapte reguli de aur, extrem de utile în stabilirea propriului obiectiv, ori în asistența oferită unei alte persoane în acest sens. Regulile pot fi aplicate atât în cazul obiectivelor profesionale și personale, cât și în cazul celor pe care dorește să și le stabilească o companie.

1. Obiectivele sunt exprimate în sens pozitiv

Orice obiectiv final trebuie exprimat în sens pozitiv — el trebuie să reprezinte ceea ce vă doriţi, nu ceea ce încercaţi să evitaţi. Mulţi dintre clienţi observă ceea ce e greşit în viaţa lor şi doresc să se îndepărteze de acel lucru. Ei vă vor spune cu exactitate ce nu-şi doresc. Dar a-ţi stabili un obiectiv negativ este ca şi cum te-ai duce la cumpărături cu o listă de produse pe care nu doreşti să le cumperi.

Puterea stabilirii obiectivelor constă în faptul că vă fixează atenţia şi vă focalizează gândurile. În cazul în care vă decideţi asupra unui obiectiv negativ, acesta vă va fixa atenţia pe ceva ce nu vă doriţi. De aceea, dacă, de pildă, v-aţi propune să nu pierdeţi bani, „pierderea banilor" ar fi singurul lucru care v-ar preocupa. Dacă v-aţi propune să renunţaţi la fumat, atenţia dumneavoastră se va focaliza tocmai pe fumat. E mult mai bine să vă gândiţi la ceea ce vă doriţi — în cazurile de faţă, la obţinerea unor sume mai mari de bani şi la o sănătate mai bună.

Această regulă de aur se aplică numai obiectivelor finale — cu alte cuvinte, destinaţiei dumneavoastră. O destinaţie trebuie să fie întotdeauna pozitivă; este un punct spre care vă îndreptaţi. În schimb, nu este exclus ca obiectivul intermediar — modalitatea prin care ajungeţi acolo — să conţină şi câteva aspecte negative. Mai exact, atingerea obiectivului final ar putea implica renunţarea la anumite lucruri. La această latură ne vom referi mai târziu, atunci când vom schiţa un plan de acţiune (paginile 78-83).

Întrebări cheie pentru client, privind prima regulă de aur:

- **Ce vă doriţi?**
- **Ce vă doriţi în schimbul a ceea ce aveţi?**
- **Ce aţi dori mai degrabă să aveţi?**

2. *Stabiliți un obiectiv cât mai clar*

Stabiliți-vă obiectivul final — destinația dumneavoastră — în așa fel încât să fie cât mai clar posibil. Este o misiune facilă în cazul anumitor obiective, precum cumpărarea unui nou computer, a unei mașini sau a unei case. În cazul obiectivelor abstracte și impalpabile, situația se complică. Este greu să te exprimi cu acuratețe atunci când te referi la o relație mai bună sau la dorința de a avea mai multă încredere în propriile forțe. Pentru aceste țeluri abstracte, fiți cât mai clar atunci când vă referiți la ceea ce ar atesta atingerea obiectivului. Spre exemplu, dacă obiectivul este acela de a avea mai multă încredere în propriile calități, atunci puteți ști că l-ați atins atunci când veți fi în stare să țineți un discurs de 10 minute, în fața mai multor persoane; acest lucru trebuie să se întâmple fără a începe să transpirați de emoție și fără a rămâne treaz toată noaptea de dinainte, frământându-vă în pat cu gândul la ziua de mâine. De asemenea, va fi necesar ca discursul să fie caracterizat drept satisfăcător de cel puțin două dintre persoanele prezente, care vor promite să vă ofere un feedback sincer.

Pentru dorințele referitoare la anumite obiecte — cum ar fi, de pildă, „Vreau o mașină nouă", unde rezultatul este un obiect palpabil și ușor de descris — referiți-vă cât mai clar la acestea, dar faceți-o în limite adecvate. Nu fiți un perfecționist. Cei care au această tendință devin mult prea exigenți și nu acceptă nimic mai prejos de ceea ce și-au propus în mod inițial.

Coach-ul trebuie să abordeze, mai întâi, obiectivele pe termen lung ale clientului, a căror definire clară nu este posibilă. Nu poți fixa viitorul așa cum fixezi un fluture în insectar. Cu cât un obiectiv este mai apropiat, cu atât el poate fi mai precis. În acest caz, o persoană poate estima când, unde și cu cine îl poate atinge.

Pentru dorințele abstracte — cum ar fi, de pildă, „Vreau să am mai multă încredere în mine", unde încrederea este o calitate abstractă — nu încercați să precizați care va fi rezultatul.

În schimb, specificați ce doriți să vedeți, să auziți și să simțiți — dovezile care vă vor înștiința că ați dobândit încrederea de care aveați nevoie.

Singurul lucru la care *întotdeauna* va trebui să fiți cât mai acurat este scara temporală:

- Cât va dura abordarea acestui obiectiv?
- Când vă doriți să atingeți obiectivul în cauză?
- Cât va dura până veți obține ceea ce vă doriți?

Această regulă se aplică atât călătoriei, cât și destinației. Durata călătoriei va reprezenta intervalul de timp în care vă propuneți să ajungeți la destinație.

Întrebări cheie:

- **Ce vă doriți mai exact?**
- **Puteți descrie foarte clar acest obiectiv?**
- **Ce veți vedea și auzi atunci când veți obține ceea ce vă doriți?**
- **Cât va dura?**
- **Când vă doriți să atingeți acest obiectiv?**

3. Stabiliți modul în care veți obține feedback și dovada obiectivului atins.

În cazul obiectivului final, este important să stabiliți proba ce vă va convinge că ați realizat ceea ce vă doreați. Atunci când veți vedea, auzi și simți X, Y și Z, veți ști că obiectivul a fost îndeplinit.

În cazul obiectivului intermediar — călătoria — ceea ce vă va ghida va fi feedbackul. Acesta vă va indica dacă sunteți sau nu pe drumul cel bun spre destinația aleasă. Feedbackul pentru un agent de vânzări va fi, de pildă, calitatea raportului dintre el și cumpărător — micile semnale pe care clienții le oferă în timpul actului de tranzacție, drept

răspuns la beneficiile aduse de un anume produs. Un bun agent de vânzări este cel care ştie să încheie o afacere prin examinarea atentă a feedbackului transmis de cumpărător, de la limbajul trupului, până la tonalitatea vocii şi cuvintele folosite.

Puteţi rata complet obiectivul, atunci când nu acordaţi suficientă atenţie feedbackului. Riscul este mare mai ales în cazul obiectivelor pe termen lung. Imaginaţi-vă un avion care decolează de pe aeroportul din Sao Paulo, cu destinaţia Honolulu. Pilotul programează ruta, cu punct final în Honolulu. Totuşi, după decolare, el nu lasă avionul să zboare de unul singur, ci monitorizează constant condiţiile de zbor, altitudinea, traficul aerian, echipamentul de siguranţă şi, desigur, direcţia, pentru a se asigura că avionul nu deviază de la ruta stabilită iniţial. Chiar dacă ştie că aparatul de zbor a pornit în direcţia corectă atunci când a părăsit aeroportul din Honolulu, pilotul ştie că trebuie să acorde atenţie constantă călătoriei. Vigilenţa permanentă este extrem de importantă, indiferent dacă se ivesc sau nu urgenţe neaşteptate; de fapt, tocmai monitorizarea avionului este cea care îl asigură pe pilot că *nu* vor avea loc evenimente neplăcute. Dacă aşa stau lucrurile în cazul unor aparate de zbor moderne, echipate cu sisteme computerizate de siguranţă, nu credem că mai e nevoie să spunem cât de important este feedbackul în contextul inconstanţei şi incertitudinii comunicării umane.

Prin urmare, atunci când ajutaţi un client să-şi stabilească obiectivele, trebuie, mai întâi, să îi adresaţi câteva întrebări care să îl determine să se gândească la feedback:

- *„Cum vă veţi măsura progresul?"*

Măsurarea progresului personal se poate efectua prin intermediul a două procedee principale, deşi marea majoritate a obiectivelor vor implica elemente ale ambelor metode:

1. *În funcție de propria persoană.* Vă veți măsura performanțele la un moment dat, după care veți face același lucru mai târziu, analizând progresul înregistrat.
2. *În funcție de alte persoane.* Închipuiți-vă că sunteți un agent de vânzări și că doriți să realizați, luna viitoare, cele mai mari vânzări dintre toți colegii dumneavoastră. Pentru a reuși acest lucru, nu este obligatoriu să aveți performanțe mai bune decât cele prezente, ci doar ca ceilalți să se descurce mai prost.

• *„Cât de des vă veți măsura progresul?"*

Să ne întoarcem la exemplul privind zborul spre Honolulu. Pilotul se va asigura constant că direcția avionului este cea corectă. Ar fi imprudent din partea lui să efectueze măsurătorile la intervale prea mari, întrucât, la o viteză de 800 de kilometri pe oră, un avion poate devia mult de la cursă chiar și într-o jumătate de oră. Adevărul este că avioanele nu se mențin niciodată exact pe direcția stabilită. Uneori, ele deviază spre dreapta, alteori, spre stânga. Pilotul trebuie să corecteze în mod constant direcția, altfel avionul ar zbura în sens greșit pe distanțe lungi, făcând corecția mai dificilă și mai îndelungată. Aceleași principii se aplică și în cazul obiectivelor. Trebuie să fim, întotdeauna, atenți la feedback, pentru a ne asigura că suntem pe drumul cel bun.

Dacă marginea drumului este presărată cu indicatoare, atunci putem menține direcția corectă. Indicatoarele ne pot servi drept ghid, în timp ce absența lor poate însemna dezastrul. În țările nordice, locuitorii obișnuiesc să pună de-a lungul drumurilor, la aproape fiecare 10 metri, stâlpi subțiri din metal. Aceștia pot părea ciudați în timpul verii, dar iarna, atunci când zăpada acoperă drumul, ei confirmă conducătorilor auto că încă se află pe drum. În lipsa lor, ar exista riscul ca șoferii să ajungă în mijlocul unui câmp sau peste marginea unei prăpăstii.

Întrebări cheie:

- **„Cum veți ști că ați atins obiectivul propus?"**
- **„Ce fel de indicii veți instala de-a lungul drumului?"**
- **„Cum veți ști că vă aflați pe drumul cel bun?"**

- **„Cât de des veți verifica dacă direcția este sau nu cea corectă?"**

4. Gestionarea resurselor

În timpul *călătoriei*, resursele sunt importante și absolut necesare. (Ele vor deveni inutile la destinație). Resursele pot consta în:

- *Obiecte*: Cărțile pe care le-ați citit, echipamente și aparatură tehnologică sau materiale audio-video cu informații utile.
- *Oameni*: Familie, prieteni, colegi sau alte persoane cunoscute de-a lungul vieții.
- *Timp*: Credeți că aveți suficient timp pentru a vă dedica atingerii obiectivului propus? Dacă nu, cum vă puteți face timp? Cum veți reacționa în fața unor întârzieri îndelungate?
- *Modele umane*: Cunoașteți persoane care au reușit să-și transforme dorințele în realitate? Ce puteți învăța de la ele? Există mărturii scrise de oameni de succes care explică ce au făcut pentru a-și atinge obiectivele? Există în cărțile citite sau în filmele și piesele de teatru vizionate un personaj fictiv pe care să-l puteți folosi drept model?
- *Calități personale*: Care sunt calitățile (aptitudini și talente) de care dispuneți sau care vă sunt necesare pentru a realiza ceea ce v-ați propus?

Țelul poate părea unul greu de atins și foarte îndepărtat, iar călătoria — lungă și anevoioasă, dar o resursă minoră utilizată acolo unde trebuie poate face diferența. Efort minim, rezultate maxime. Este vorba aici de folosirea efectului de pârghie, nu de forța brută. Efectul de pârghie reprezintă principiul conform căruia poți avea rezultate maxime în urma unui efort minor. El poate însemna ori renunțarea la anumite activități, ori impunerea unora noi. Gândiți-vă la efectul de pârghie atunci când vă utilizați resursele.

Întrebări cheie:

- **„Care vor fi resursele de care veţi avea nevoie pentru a vă atinge scopul?“**
- **„Care sunt resursele de care, deja, dispuneţi?“**
- **„Unde veţi găsi resursele de care aveţi nevoie?“**

5. Fiţi proactiv

Acest principiu se aplică, de asemenea, *călătoriei*, nu destinaţiei. Pentru atingerea ţelului pe care vi l-aţi fixat, va trebui să treceţi la acţiune, *dumneavoastră*, nu altcineva. Este esenţial să simţiţi că sunteţi cauza evenimentelor din propria viaţă, nu doar un observator neputincios al efectelor. Mulţi clienţi apelează la coaching întrucât îşi dau seama că sunt dirijaţi de cei din jur, că întotdeauna reacţionează la ceea ce fac alţii, nereuşind să producă ceva bun pentru ei înşişi. În aceste condiţii, primul pas ce trebuie făcut este acela de a-şi stabili obiectivele, iar regula de faţă este extrem de importantă în cazul lor.

Oamenii folosesc două maniere diferite atunci când vorbesc despre acţiunile întreprinse, iar cuvintele folosite reflectă întotdeauna felul în care gândesc despre acestea. Prima implică folosirea „vocii active“. Ne referim aici la fraze precum „Am făcut acest lucru“, „Mi-am stabilit aceste obiective“ sau „Am ţinut acea prezentare“ — în care *dumneavoastră* sunteţi protagonistul, în care *dumneavoastră* sunteţi cel care face ceva.

Atunci când recurg la cealaltă manieră, oamenii îşi folosesc „vocea pasivă“. Ea pune accentul pe *ceea ce s-a făcut*, evitând să specifice persoana care a întreprins acţiunea. Spre exemplu: „Obiectivele au fost stabilite“ sau „Prezentarea a decurs bine“. În niciunul dintre cele două exemple nu se menţionează *cine* a făcut aceste lucruri. Uneori, clienţii utilizează vocea pasivă întrucât nu se simt confortabil în asumarea responsabilităţii unui anume obiectiv (dacă eşuează?). Alteori, ei fac acest lucru din falsă modestie. Ascultaţi cu

atenție și asigurați-vă că persoana pe care o ghidați își folosește vocea activă, astfel încât să-și asume responsabilitatea țelurilor fixate.

Întrebări cheie:

- **„Cât de mult se află acest obiectiv sub controlul dumneavoastră?"**
- **„Ce aveți de gând să faceți?"**
- **„Ce veți face pentru a atinge acest obiectiv?"**
- **„Ce le puteți oferi celorlalți, astfel încât aceștia să-și dorească să vă ajute?"**

6. Acordați atenție consecințelor pe plan extins

Încercați să nu vă axați atenția doar asupra propriei persoane. Toate acțiunile pe care le întreprindem au consecințe asupra întregului sistem în care trăim. Prin urmare, obiectivele pe care le urmărim vor avea consecințe atât pentru noi, cât și pentru cei din jurul nostru. E bine să fim conștienți de acest lucru, încă de la bun început.

Această regulă se aplică atât destinației, cât și călătoriei. Merită obiectivul fixat eforturile noastre? Va însemna el mai multă fericire? Va face ca viața dumneavoastră să fie una mai echilibrată? Cum va afecta persoanele din jur? În mod negativ sau în mod pozitiv? Care vor fi costurile atingerii scopului, atât pentru dumneavoastră, cât și pentru celelalte persoane?

Călătoria trebuie, la rândul ei, examinată în profunzime. Care sunt mijloacele pe care le veți folosi și ce efecte vor avea ele asupra celor din jur? Există oameni care ar putea fi tentați să se arunce vijelios asupra obiectivului fixat, fără a mai ține seama de efectele adverse pe care o astfel de abordare le poate avea asupra prietenilor și familiei.

Puteți obține orice vă doriți — spune zicala — atâta timp cât sunteți dispus să plătiți costurile. Ce costuri presupune atingerea obiectivelor pe care vi le-ați propus? Sunteți dispus

și capabil să le plătiți? Nu ne referim aici doar la costuri în bani, ci și la cele în timp și oportunități.

Întrebări cheie:

- **„Ce consecințe au acțiunile dumneavoastră asupra celorlalți?". Trebuie să analizați din perspectiva acestora (*vezi paginile 125-126*) și să vă imaginați ce ar crede ei despre țelurile pe care vi le-ați fixat.**
- **„Care sunt costurile în timp, bani și oportunități?"**
- **„Ce v-ar determina să renunțați?"**
- **„Cum va fi afectată balanța dintre aspectele diferite ale vieții dumneavoastră (relații, timp liber, partea profesională, sănătate), atunci când vă veți atinge obiectivul?"**
- **„La ce lucru important din prezent ar trebui să renunțați pentru a vă atinge scopul?"**

7. Elaborați un plan de acțiune

Schițarea unui plan de acțiune reprezintă procesul prin care un vis devine obiectiv. Atunci când definiți pașii ce trebuie urmați pentru a vă atinge țelul, nu faceți altceva decât să vă aduceți visul la viață.

Pentru a trece la acțiune, este obligatoriu să fiți motivat. De aceea, obiectivele trebuie să fie provocatoare și, în același timp, realiste. Este esențial să fiți atras de obiectiv și să fiți convins că acesta este posibil.

Unele obiective, în special cele pe termen lung, pot părea descurajatoare. Pentru a se evita această senzație, planul de acțiune le împarte în pași mărunți și realizabili, desenând astfel o hartă a călătoriei.

Mai târziu, vom aborda mai pe larg tema planului de acțiune.

Regulile de aur aplicate obiectivelor finale şi intermediare

DESTINAŢIE (OBIECTIV FINAL)	CĂLĂTORIE (OBIECTIV INTERMEDIAR)
DOVEZI CARE VOR ATESTA ATINGEREA SA	FEEDBACK PROACTIV Cum este măsurat Cât de des este măsurat Cum vă veţi da seama că sunteţi pe drumul cel bun
Specificat cât mai clar	RESURSE Lucruri Persoane Calităţi personale Timp Bani Modele Cărţi

DESTINAŢIA ŞI CĂLĂTORIA:
SĂ MERITE EFORTUL
Măsurate în timp
PLANUL DE ACŢIUNE
Consecinţe
- pentru alte persoane
- în alte sfere ale vieţii dumneavoastră
- la ce va trebui să renunţaţi
- ce vă doriţi să păstraţi

Abordarea obiectivelor

Primul pas important într-o relaţie de coaching este acela de a-l determina pe client să-şi definească obiectivele. Mai întâi, el trebuie să indice obiectivele pe termen lung, iar când spunem „termen lung" ne referim la perioade de cel puţin 10 ani.

Cei mai mulţi oameni nu sunt obişnuiţi să se gândească atât de departe, însă este esenţial să facă acest lucru, pentru a-şi clarifica direcţia în care doresc să meargă. Doar prin stabilirea unor obiective pe termen lung, ei vor putea să-şi fixeze scopuri pe termen scurt — cele care îi vor păstra în direcţia corectă.

Cereţi clientului să-şi noteze cel puţin cinci obiective pe termen lung (cel puţin 10 ani în viitor). Este o parte esenţială a planificării vieţii lor.

Este bine ca lista obiectivelor să fie una echilibrată şi diversificată:

Un obiectiv privind cariera

Unul referitor la sănătate

Unul legat de relaţii

Unul privind situaţia financiară

Unul referitor la evoluţia personală

Altele privind dezvoltarea spirituală, contribuţia la evoluţia comunităţii, timpul liber sau crearea unui mediu înconjurător ideal.

Odată ce clientul a făcut acest lucru, pasul următor este acela de a-i cere să precizeze câteva obiective pe termen mediu (cinci sau mai mulţi ani în viitor), iar apoi cel puţin cinci obiective pe care ar urma să le îndeplinească într-un interval de maximum doi ani. În final, el va trebui să menţioneze cel puţin cinci obiective a căror atingere şi-o asumă într-un an. Acest proces ar putea necesita mai multe sau mai puţine şedinţe, în funcţie de personalitatea clienţilor. Unora dintre ei le va fi uşor să-l parcurgă, în timp ce alţii îl vor găsi complicat şi anevoios. În secţiunea Resurse, există mai multe formulare-tip pe care le puteţi utiliza cu clienţii, în scopul stabilirii obiectivelor (*pagina 273*).

La final, îi veţi solicita clientului să repete cel mai important principiu dintre toate: obiectivul trebuie să merite efortul. El trebuie să fie conform valorilor clientului. Ţelurile sunt generate de valori; ele sunt cele care dau startul călătoriei şi îl

determină pe client să meargă mai departe, atunci când își pierde entuziasmul. Clientul își dorește ceva la un nivel profund, iar valorile reprezintă resortul real al obiectivelor.

Valorile

Ce sunt valorile? Este foarte simplu. Valorile reprezintă acele lucruri pe care dumneavoastră le apreciați cel mai mult în viață, nucleul propriei ființe. Nu există om care să nu aibă valori. Cei care susțin că n-au nicio valoare o fac pentru că nu se cunosc suficient de bine.

Valorile sunt elemente mentale, principii de acțiune, și, de obicei, sunt abstracte. Exemple: dragostea, onestitatea, distracția, sănătatea, respectul, libertatea, loialitatea, integritatea, siguranța și prietenia. Prețuim aceste calități atât la noi înșine, cât și la ceilalți.

În coaching, dorim să descoperim valorile clienților, astfel încât ei să le exprime pe deplin în propria lor viață. Puteți afla valorile clientului prin intermediul următoarelor întrebări:

- „Ce este important pentru dumneavoastră în privința...?"
- „Ce contează pentru dumneavoastră în acest caz?"
- „Ce beneficii vă va aduce acest lucru?"

O altă cale eficientă de a depista valorile clientului este aceea de a adresa următoarea întrebare: „Ce metaforă ați folosi pentru a vă descrie atunci când faceți acest lucru? Cine sau ce sunteți în acel moment?". Răspunsul clientului — un egiptolog, de exemplu — va implica anumite valori, cum ar fi curiozitatea, dorința de a explora și curajul.

Multe persoane se gândesc la valori într-un sens strict logic, însă acestea nu aparțin logicii. Ele sunt o expresie a ceea ce suntem, iar oamenii nu sunt logici. Vor exista multe cazuri în care clienții vă vor răspunde în mod rațional cine cred că sunt, în timp ce valorile lor profunde ar putea fi cu totul altele.

Valorile depind, uneori, de context. Ceea ce oamenii prețuiesc într-o relație diferă de ceea ce apreciază în viața profesională. În același timp însă ei își mențin unele valori adânc înrădăcinate, care rămân aceleași, indiferent de context.

Valorile clientului nu trebuie judecate niciodată, chiar dacă uneori pot părea bizare. Misiunea coach-ul nu este aceea de a judeca. El trebuie să respecte valorile clientului, indiferent de cum se prezintă acestea. Atunci când simte că nu poate face acest lucru, e de preferat să pună capăt colaborării cu persoana în cauză.

Valorile sunt exprimate prin comportament, iar gesturile și acțiunile ce indică o valoare pot diferi de la un om la altul. De cele mai multe ori, atunci când o persoană sau o companie acționează într-un mod inacceptabil sau imoral, o face pentru că nu îi este clar care este valoarea ce îi generează comportamentul, neștiind ce anume să facă pentru a o satisface.

Toate țelurile sunt generate de valori. Orice lucru pe care ni-l dorim în lumea materială este o expresie a unei valori pe care dorim să o satisfacem. Vrem să călătorim spre destinația propusă, întrucât ea este importantă pentru noi. Călătoria este însă presărată cu multe capcane. Una dintre cele mai periculoase este aceea de a neglija călătoria în favoarea destinației. Este crucial să respectați valoarea care a generat obiectivul, prin acțiunile desfășurate în vederea atingerii lui. Trebuie să trăiți valoarea în cadrul călătoriei, în drumul dumneavoastră spre atingerea scopului.

Primim, astfel, răspunsul la o întrebare foarte veche: justifică scopul mijloacele folosite? Unii spun că da, alții, că nu. Răspunsul este acela că scopurile și mijloacele se află într-o relație de dependență. Scopurile sunt obiective finale. Ele sunt generate de una sau mai multe valori. Dacă ignorăm valoarea în graba noastră de a ne atinge obiectivul, destinația — în caz că va mai fi vreuna — s-ar dovedi nesatisfăcătoare. Stabilirea destinației în conformitate cu propriile valori este un lucru de maximă importanță, căci astfel veți desena traseul ce vă va duce exact în punctul dorit. Valorile care au

generat obiectivul reprezintă busola călătoriei dumneavoastră. Ele vor fi garanția că la capătul drumului vă așteaptă fericirea.

Există situații în care oamenii își fixează anumite obiective, iar apoi încearcă să le atingă fără a mai respecta valorile care le-au făcut atât de atractive de la bun început. Să luăm, spre exemplu, un bărbat care își iubește familia și care dorește să le ofere membrilor ei o viață cât mai frumoasă. Așadar, valoarea sa de bază este dragostea pentru familie, motiv pentru care muncește din greu pentru o situație financiară care să-i permită să cumpere soției și copiilor lucruri dintre cele mai bune. În tot acest timp, el însă se află mai mereu la locul de muncă, neglijându-și familia și înstrăinându-se de proprii copii, care devin, astfel, nefericiți. La rândul său, bărbatul ajunge să se simtă la fel de nefericit, moment în care își dă seama că ceva este în neregulă. Situația nu este cea dorită, dar el își justifică comportamentul prin ideea că face tot ce poate pentru binele familiei lui. Într-adevăr, așa este, însă acțiunile sale au ca finalitate exact opusul rațiunii lor de bază. El își atinge scopul referitor la asigurarea unei situații financiare cât mai bune pentru bunăstarea familiei, dar aduce nefericire în sufletele copiilor și soției, ca urmare a faptului că nu a respectat valoarea ce a generat obiectivul.

Atunci când ne cunoaștem valorile, suntem liberi să găsim calea optimă pentru a ne satisface cele mai profunde nevoi. Totodată, trăirea valorilor în timpul călătoriei ne menține motivați pe întreg parcursul ei.

Întrebarea e următoarea: cum descoperim valoarea care a generat un anumit obiectiv?

Descoperirea valorii din spatele obiectivului

În continuare, vă vom prezenta o ședință tipică de coaching, pentru a vă învăța cum să descoperiți valoarea din spatele unui anumit obiectiv. Scopul clientului nostru este acela de a se pensiona în cel mult 10 ani. Atunci când l-am întrebat care este cea mai importantă valoare care l-a determinat să-și fixeze acest obiectiv, el a răspuns: independența financiară.

Este un răspuns logic şi, desigur, foarte important, dar coach-ul a dorit să exploreze mai în profunzime valoarea care a generat acest obiectiv.

Coach-ul: Gândiţi-vă o clipă la pensionare şi spuneţi-mi ce beneficii vă va aduce aceasta?

Clientul: Îmi va aduce mai multă linişte.

Coach-ul: Iar după ce veţi avea linişte, ce beneficii vă va aduce?

Clientul: Voi dispune de securitate financiară! (Tonul vocii i se schimbă uşor, devenind parcă mai animat).

Coach-ul: După ce veţi avea securitate financiară, ce beneficii vă va aduce?

Clientul: Nu voi mai fi îngrijorat de îmbătrânire. (Ochii i se mişcară spre dreapta şi reveniră apoi la poziţia iniţială. Răspunsul dat fusese unul negativ, fapt pentru care trebuia transformat într-unul pozitiv).

Coach-ul: Iar când nu veţi mai fi îngrijorat de îmbătrânire, ce beneficii vă va aduce?

Clientul: Fericire. (Răspunsul părea sfârşitul drumului, însă coach-ul a împins mai departe, întrucât tonul vocii şi limbajul trupului clientului nu îl convinseseră că depistase cu adevărat valoarea de bază. Răspunsurile oferite păreau superficiale. În plus, corpul acestuia nu avea o poziţie echilibrată pe scaun, fiind aplecat într-o parte).

Coach-ul: Când veţi avea fericire, ce alt beneficiu vă va aduce?

Clientul: Voi progresa! (Tonul vocii i se schimbă drastic, postura deveni mai echilibrată, iar privirea — îndreptată direct în ochii coach-ului. Mai mult, afirmaţia clientului fusese pentru prima oară una în care specificase deslușit identitatea subiectului, asociindu-se cu valoarea în cauză).

Coach-ul: Iată un răspuns care sună diferit!

Clientul: Dar am crezut că securitatea financiară este principalul motiv pentru care...

Coach-ul: În regulă. Atunci, spuneţi-mi ce beneficii vă va aduce securitatea financiară?

Clientul: Voi putea călători şi întâlni alţi oameni, în diverse locuri ale lumii.

Coach-ul: Iar atunci când veţi călători şi veţi întâlni alţi oameni, care vor fi beneficiile?

Clientul: Voi învăţa.

Coach-ul: Iar atunci când veţi învăţa, care va fi beneficiul?

Clientul: Voi progresa!

Toate drumurile par să fi dus la această valoare de bază: „Voi progresa".

Aceasta era, de fapt, valoarea care generase obiectivul legat de pensionare.

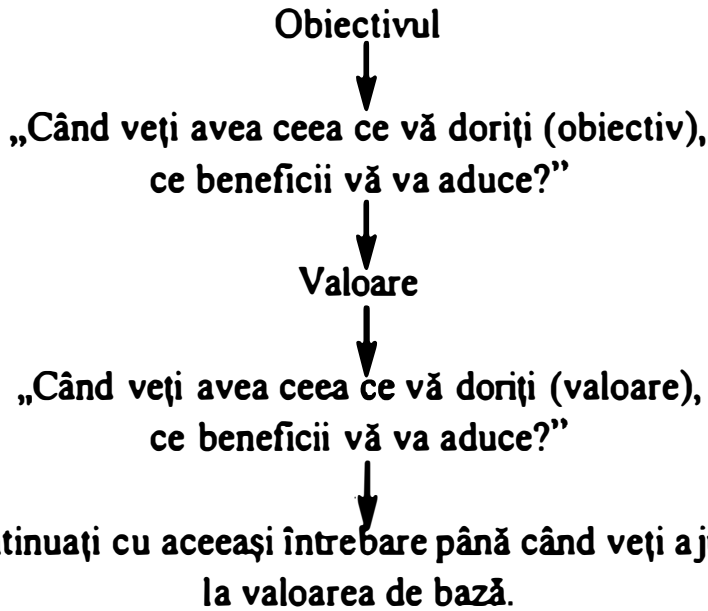
Procesul depistării valorilor de bază

Iată etapele procesului de depistare a valorilor de bază:

1. Care este ţelul clientului? Ce îşi doreşte clientul?
2. Coach-ul preia informaţia şi, folosind cuvintele clientului, adresează întrebări care duc discuţia la un nivel superior (metodă cunoscută sub numele de „segmentare"). El întreabă „Când veţi avea [obiectivul clientului, în cuvintele sale], ce beneficiu vă va aduce?". (Observaţi că întrebarea începe cu un element temporal, „când", şi nu cu „dacă", întrucât „dacă" implică îndoială privind atingerea scopului în cauză). Această întrebare trebuie, de asemenea, să conecteze clientul cu obiectivul. Cu alte cuvinte, el trebuie să experimenteze în acel moment cum este să aibă ceea ce-şi doreşte. O altă cale de a pune această întrebare este: „Imaginaţi-vă că aveţi, acum, ceea ce vă doriţi. Ce beneficiu vă aduce acest lucru?".
3. Clientul răspunde precizând un alt obiectiv sau o altă valoare.
4. Coach-ul pune, iarăşi, aceeaşi întrebare, folosind cuvintele clientului din răspunsul anterior.
5. Clientul răspunde cu un alt obiectiv sau cu o altă valoare.

6. Coach-ul şi clientul continuă acest proces până când cel din urmă se opreşte la un lucru foarte important pentru el. Aceasta este valoarea din spatele obiectivului.

În acest proces, este foarte important să folosiţi *exact* cuvintele clientului, astfel încât atunci când clientul spune „linişte", să *nu încercaţi* să înlocuiţi termenul cu „pace", „tihnă", „răgaz" sau alt sinonim. Ele ar putea însemna ceva diferit pentru client, termenul cu care a fost înlocuit cuvântul iniţial riscând să denatureze procesul.


Obiectivul
„Când veţi avea ceea ce vă doriţi (obiectiv), ce beneficii vă va aduce?"
Valoare
„Când veţi avea ceea ce vă doriţi (valoare), ce beneficii vă va aduce?"
Continuaţi cu aceeaşi întrebare până când veţi ajunge la valoarea de bază.

Cum puteţi şti că aţi descoperit valoarea de bază? Există mai multe indicii:

- Atunci când clientul repetă acelaşi cuvânt de mai multe ori, în timpul procesului.
- Atunci când clientul accentuează anumite cuvinte, cu un gest sau o tonalitate puternică.
- Atunci când clientul face o afirmaţie în care specifică desluşit identitatea subiectului. (În exemplul oferit mai sus, răspunsul a fost „Voi progresa!").
- Atunci când procesul se desfăşoară într-un cerc închis, iar clientul repetă acelaşi răspuns.

- Coach-ul poate verifica valoarea de bază prin împărțirea în mai multe bucăți a motivului logic, prezentat de client la început. (În exemplul oferit de noi, coach-ul a utilizat, pentru a testa valoarea, termenul „securitate financiară" deoarece clientul credea că acesta este motivul care a generat obiectivul său).

Odată ce descoperiți valoarea din spatele scopului, atingerea acestuia poate deveni un proces plăcut. Fără descoperirea — și trăirea — valorii de bază, călătoria poate însemna ani la rând de caznă și eforturi zadarnice. Nu puțini sunt cei care își irosesc viețile aflându-se într-o continuă căutare a fericirii.

Această idee ne conduce către următorul pas. Coach-ul trebuie să găsească cea mai bună cale prin care clientul să poată trăi și respecta valoarea ce a generat obiectivul, pe întreg parcursul călătoriei.

Ședința a continuat.

Coach-ul: Cum puteți fi sigur că veți progresa, în timp ce vă veți îndrepta spre pensionare?

Clientul: Făcând ceea ce fac și acum. Examinând cele mai bune modalități de a-mi îmbunătăți fizicul, mintea și sufletul; apoi, verificând unde mă aflu în acest proces și ce altceva mai pot face.

Coach-ul: Cum vă simțiți în legătură cu acest lucru?

Clientul: Mă simt foarte bine și uimit de faptul că progresul personal este motivul pentru care fac toate acestea. Am realizat că este vorba despre ceva care mi-a influențat puternic viața și deciziile.

În acest punct, un observator extern ar putea gândi că toate acestea sunt mai mult decât evidente. Răspunsul e că toate răspunsurile profunde și cruciale la întrebările vieții nu pot fi evidente decât la o examinare ulterioară a evenimentelor. În același timp, cuvintele — așa cum se prezintă ele în discursul clientului — poartă un înțeles personal pentru acesta. Dacă, la început, coach-ul ar fi întrebat: „Este adevărat că acțiunile majore pe care le-ați întreprins până acum au

avut ca resort faptul că vă doriţi să învăţaţi cât mai multe din viaţă?", probabil că acesta ar fi răspuns „Da", fără prea multă convingere. În exemplul dat, clientul a rostit însă din proprie iniţiativă anumite cuvinte, iar ele au atins o coardă sensibilă înăuntrul său. Acele cuvinte au venit din interior, fără a-i fi impuse din afară. Coach-ul a creat condiţiile optime pentru o conexiune între client şi valoarea sa de bază.

Aşadar, descoperirea valorii din spatele obiectivului şi a modului în care trebuie s-o respectaţi şi trăiţi în drumul spre atingerea scopului este un proces simplu, totuşi profund, care implică două întrebări importante:

- „Când aveţi ceea ce vă doriţi, ce beneficiu *vă va aduce* acel lucru?"
- „Cum vă puteţi asigura că *veţi trăi* acea valoare, în cadrul procesului?"

Observaţi presupoziţiile inserate în întrebare. Întrebând „Când aveţi ceea ce vă doriţi, ce beneficiu *vă va aduce* acel lucru?", se presupune că obiectivul a fost deja atins. Întrebând: „Cum vă puteţi asigura că *veţi trăi* acea valoare, în cadrul procesului?", se presupune că persoana ghidată este responsabilă pentru valoare şi că are posibilitatea de a o trăi, în desfăşurarea procesului.

Planul de acţiune

Mai întâi de toate, coaching-ul îl ajută pe client să-şi clarifice idealurile, prin folosirea celor şapte reguli de aur.

Apoi, coach-ul îl asistă în stabilirea acelor valori de bază care îi generează obiectivele şi care îl vor ghida în călătorie.

Abia acum clientul este pregătit să-şi elaboreze un plan de acţiune.

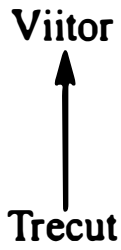
De obicei, oamenii îşi schiţează un astfel de plan gândindu-se la viitor. Ei încep cu prezentul, iar apoi privesc înainte, spre viitor, definind paşii logici pe care îi vor urma pentru a ajunge

dintr-un punct într-altul. Noi credem că este mult mai eficient ca acest proces de planificare să se desfăşoare în sens invers. Începeţi cu obiectivul final. Ţelul este cel care generează acţiunea, prin urmare, este un punct logic de pornire. Majoritatea oamenilor evită să înceapă cu obiectivul, din cauză că nu sunt siguri că-l vor atinge, context în care se gândesc că trebuie să înceapă cu prezentul. Ei se tem de incertitudine, fără a realiza însă că atunci când îşi stabilesc un obiectiv, acesta devine singura lor certitudine. Începeţi cu certitudinea viitorului vizat, nu cu incertitudinea prezentului. Atunci când începeţi de la coadă spre capăt, aflaţi mai multe despre ceea ce aveţi de făcut şi despre ce nu trebuie să faceţi.

Reprezentarea timpului

Elaborarea unui plan de acţiune înseamnă planificare în timp, motiv pentru care trebuie să găsim o modalitate de a reprezenta timpul. Cea mai bună metodă este cea în care timpul este văzut ca o distanţă. Vorbim despre trecutul îndepărtat şi despre viitorul apropiat. Vedem o distanţă lungă reprezentând o perioadă lungă de timp şi o distanţă scurtă reprezentând un interval scurt de timp. Ceasul funcţionează pe baza unei linii ce formează un cerc, indicatoarele sale — aflate într-o mişcare circulară continuă — având rolul de a măsura timpul. La rândul lor, calendarele alocă un anumit spaţiu fiecărei zile. Aşadar, pentru elaborarea unui plan de acţiune, primul lucru pe care un coach trebuie să-l facă este acela de a-l determina pe client să reprezinte timpul ca pe o distanţă.

Este crucial ca îndrumătorul să îndepărteze din mintea clientului felul în care acesta percepe timpul. Puteţi face acest lucru într-o manieră directă, solicitându-i clientului următorul lucru: „Imaginaţi-vă o linie care reprezintă viaţa dumneavoastră. Indicaţi direcţia în care se află trecutul, iar apoi pe cea care reprezintă viitorul". Linia care va uni cele două puncte va fi „linia timpului".



Stabilirea planului de acţiune

Odată ce clientul ajunge să înţeleagă noţiunea timpului văzut ca o distanţă, puteţi începe să lucraţi cu el în vederea stabilirii paşilor planului de acţiune. Pentru această etapă, puteţi opta pentru una dintre următoarele două modalităţi:

1. Clientul îşi poate elabora singur planul, schiţându-l pe o foaie de hârtie. Rugaţi-l să marcheze prezentul şi viitorul pe foaie — spre exemplu, prezentul ar putea fi plasat în josul paginii, iar viitorul (împreună cu obiectivul) în partea de sus. O altă variantă ar fi aceea în care prezentul este plasat în stânga paginii, iar viitorul în dreapta. Apoi, clientul va trebui să plaseze paşii de acţiune între cele două puncte. (S-ar putea să aveţi nevoie de o foaie mai mare!)
2. Clientul poate desena o linie a timpului pe podea. Rugaţi-l să marcheze direcţia viitorului (de exemplu, spre dreapta). Stabiliţi apoi un punct al prezentului şi cereţi-i să meargă pe linia timpului desenată pe podea, stabilind în acest timp paşii de acţiune. În timp ce clientul face aceasta, dumneavoastră trebuie să notaţi paşii pe care el îi menţionează.

Vom descrie acum acest proces, în cea de-a doua variantă, cu o linie a timpului desenată pe podea.

Paşii de acţiune

- Stabiliţi obiectivul clientului şi valoarea care îl generează.
- Rugaţi clientul să deseneze o line a timpului.
  „Unde este prezentul dumneavoastră?"
  „Unde este viitorul dumneavoastră?"
  „Când vă doriţi să atingeţi acest obiectiv?"
  „Cât de îndepărtat în viitor credeţi că va fi?"

- Puneţi o foaie de hârtie pe podea, în partea destinată viitorului, cu obiectivul notat pe ea. Locul ales va reprezenta momentul în care clientul va obţine ceea ce îşi doreşte.
- Rugaţi-l pe client să păşească pe acea foaie de hârtie „în viitor" şi ajutaţi-l să se simtă cu adevărat conectat la acel moment.
  „Acum vă aflaţi aici, v-aţi atins ţelul!"
  „Priviţi, auziţi şi simţiţi realizarea dumneavoastră. Cum este? Vă bucuraţi de toate acele lucruri pe care obiectivul atins le aduce cu el; aveţi tot ceea ce v-aţi dorit".

Asiguraţi-vă că momentul este cu adevărat trăit de client. Observaţi schimbările produse în postura corpului şi în nuanţa tenului. Clientul se va proiecta mental în viitor, bucurându-se de sentimentul atingerii scopului.

În clipa în care clientul îşi va asocia pe deplin fiinţa cu acel moment, întrebaţi: „Ce aţi făcut înainte de atingerea obiectivului?". Clientul vă va indica ce anume a precedat obiectivul, pentru ca realizarea sa să aibă loc. Notaţi acest lucru. Trebuie să fie vorba de o acţiune. Unii clienţi vor descrie nu acţiunea, ci sentimentul care i-a condus în punctul final. În cazul în care lucrurile stau astfel, întrebaţi ce acţiune a declanşat acele sentimente.

- Atunci când clientul este pregătit, cereţi-i să se retragă de la viitorul dorit cu un pas înapoi.
- Odată ajuns la acţiunea care precede atingerea obiectivului, determinaţi-l să se identifice cu acel moment: „Ce anume faceţi aici? Priviţi, auziţi şi simţiţi cu exactitate acest moment. Faceţi-l cât mai real posibil".
- Verificaţi dacă persoana în cauză s-a identificat pe deplin cu acel pas, ascultând cu atenţie limbajul pe care îl foloseşte. Spre exemplu, este esenţial ca el să vorbească la timpul prezent, la persoana I singular („Scriu o scrisoare" nu „Aş putea scrie o scrisoare", „Voi scrie o scrisoare" sau „Am scris o scrisoare").
- Atunci când veţi fi sigur că asocierea clientului cu acel moment s-a produs, întrebaţi: „Ce aţi făcut chiar înainte de acest

punct, pentru ca el să devină posibil?". Clientul vă va răspunde. Notaţi acel pas.

- Cereţi clientului să facă un pas înapoi.
- Repetaţi acest proces până când clientul va ajunge la momentul prezent. Asiguraţi-vă că aţi notat cel puţin şase paşi de acţiune (în scopul de a avea garanţia că sunt suficient de precişi), fiecare descris de un verb la timpul prezent.

Nu acceptaţi răspunsurile prompte. Există clienţi care încearcă să răspundă în funcţie de planul pe care şi l-au schiţat dinainte, pornind de la prezent spre viitor. În timpul procesului de stabilire a paşilor de acţiune, ei nu fac altceva decât să prezinte acel plan într-o versiune inversată. Astfel, totul decurge mult prea rapid şi uşor. Noi îi îndemnăm pe aceşti clienţi să uite complet de planul gândit iniţial şi să se gândească doar la ceea ce fac în acele momente. Paşii de acţiune rezultaţi sunt complet diferiţi şi mult mai utili decât cei stabiliţi anterior de client.

- Atunci când clientul ajunge la momentul prezent, rugaţi-l să vă spună ce crede despre plan. Apoi, cereţi-i să iasă de pe linia timpului şi să o privească din lateral. Ce părere are despre plan, din această poziţie detaşată? Metoda oferă clientului două căi de evaluare. Una este cea din momentul prezent, cu planul de acţiune direct în faţă, în timp ce cea de-a doua reprezintă o observare detaşată, în care clientul se plasează, virtual, în afara timpului, având posibilitatea de a evalua paşii de acţiune într-o manieră mai critică. Ambele viziuni sunt necesare.
- Puneţi următoarele întrebări în fiecare dintre cele două situaţii:
  „Ce părere aveţi despre acest plan?"
  „Doriţi să schimbaţi ceva în ordinea paşilor?"
  „Credeţi că lipseşte ceva important din acest plan?"
  „Observaţi vreun pas care vă pare inutil?"
- Atunci când clientul se află în poziţia laterală, cereţi-i să asocieze fiecare pas cu o anume perioadă: „Când ar trebui completat acest pas?". Notaţi termenele limită pentru fiecare pas în parte. Asiguraţi-vă că acele termene sunt realiste şi nu

se referă la „speranţele" clientului în privinţa momentului de punere în practică a paşilor de acţiune.

- În clipa în care clientul va fi mulţumit de paşi şi de termene, el va trebui să se întoarcă la punctul ce reprezintă momentul prezent şi să păşească pe linia timpului spre viitor, imaginându-şi fiecare pas. În proces, coach-ul se foloseşte de notiţele luate mai devreme, reamintindu-i clientului paşii de acţiune şi datele fixate. Astfel, cei doi explorează încă o dată paşii, dar de data aceasta dinspre prezent spre viitor. De asemenea, ei repetă mental planul, făcându-l să pară mult mai real. Această metodă de elaborare a planului de acţiune împarte obiectivul în mai mulţi paşi, înlesnind călătoria spre atingerea scopului final.
- Acum, clientul are un plan de acţiune. Prezentaţi-i o sarcină care îl va porni la drum şi care îl va ajuta să ducă la bun sfârşit primul pas.
- Sărbătoriţi realizările clientului! Deseori, refuzăm să facem un pas important în viaţă întrucât el ne pare unul spre o nouă sarcină, aşa cum după un examen urmează altul, apoi iarăşi altul şi tot aşa. Momentele de entuziasm îl menţin pe client motivat şi în contact continuu cu obiectivul fixat.
- În final, cum ne putem asigura că persoana îndrumată îşi trăieşte valorile, în desfăşurarea planului de acţiune? Se află, oare, planul de acţiune în conformitate cu valorile sale? Atunci când procesul este elaborat cu grijă şi atenţie, valorile vor fi prezente în fiecare pas al călătoriei.

Cele două călătorii

Planul de acţiune implică două călătorii paralele. Prima este cea vizibilă: o serie de acţiuni întreprinse de acea persoană, care vor aduce schimbări în mediul înconjurător şi care vor fi observate de cei din jur. Cealaltă este călătoria invizibilă: călătoria lăuntrică. Această călătorie este una a sentimentelor, a învăţării şi a progresului personal. Vor exista clienţi în cazul cărora călătoria vizibilă va fi cea mai evidentă. Ei se vor hotărî cu uşurinţă asupra paşilor de acţiune, dar nu vor vorbi prea mult despre sentimentele lor şi nici

despre lucrurile învăţate în etapele procesului. Alţii se vor referi mai mult la ceea ce simt, la ceea ce au învăţat şi la progresul înregistrat odată cu punerea în practică a paşilor de acţiune. În cazul acestora, lumea interioară este una mult mai vie decât cea exterioară, vizibilă. Coach-ul trebuie să lucreze concomitent cu ambele lumi. Nu trebuie uitat că pentru a genera un plan de acţiune, este totuşi nevoie de pragmatism. Prin urmare, chiar dacă explorați călătoria interioară, asigurați-vă că în drumul spre atingerea ţelului există paşi clari şi acţiuni clare. Nu puteţi învăţa lucruri noi decât făcând ceva diferit.

Vă sugerăm să lucraţi împreună cu clientul asupra obiectivelor şi valorilor sale, imediat după prima şedinţă. Şedinţa iniţială este cea în care clientul şi coach-ul se întâlnesc pentru prima oară şi în care cei doi negociază felul în care vor colabora. Este următorul subiect ce urmează a fi abordat.

SUMAR

Obiectivele

Obiectivele sunt vise aduse la viaţă; ele ajung undeva.

Orice decizie luată în viaţă, ne modelează realitatea.

Folosiţi în mod pozitiv frica de necunoscut, pentru a vă îndrepta spre un viitor mai bun.

Fixându-vă obiective, vă asumaţi responsabilitatea faţă de direcţia în care merge viaţa dumneavoastră.

Ne deplasăm dintr-o stare prezentă într-una dorită. În clipa în care nu mai suntem mulţumiţi cu ceea ce avem, ne implicăm într-o călătorie spre ceva dezirabil.

Opusul fixării ţelurilor este concentrarea pe probleme. A-ţi analiza cu obstinaţie problemele înseamnă a te axa pe ceea ce este greşit.

Coach-ul îl ajută pe client să exploreze prezentul şi să proiecteze viitorul.

Există două tipuri de obiective.

- **Obiectivul final: destinaţia, punctul spre care vă îndreptaţi.**

- **Obiectivul intermediar: călătoria dumneavoastră, felul în care veți ajunge acolo unde vă doriți.**

Cele șapte reguli de aur ale obiectivelor.

1. **Obiectivele sunt exprimate în sens pozitiv. Această regulă se aplică doar obiectivului final.**
2. **Stabiliți un obiectiv cât mai clar.**
   Stabiliți-vă cu cât mai multă acuratețe un obiectiv final.
   Descrieți cât mai exact obiectivele tangibile. În cazul obiectivelor abstracte, menționați dovada care vă va indica atingerea scopului.
   Cu cât obiectivul este mai îndepărtat în timp, cu atât mai puțin exact trebuie să fie clientul atunci când se referă la el. Țelurile pe termen lung hotărăsc direcția.
3. **Stabiliți modul în care veți obține feedback și dovada obiectivului atins.**
   În cazul obiectivului final, este important să stabiliți proba ce vă va convinge că ați realizat ceea ce vă doreați. Pentru călătorie, elementul căruia trebuie să-i acordați cea mai mare atenție este feedbackul.
   Ce anume veți măsura?
   Cum vă veți măsura progresul? Raportat la dumneavoastră sau raportat la alte persoane?
   Cât de des vă veți măsura progresul?
4. **Gestionați-vă cu grijă resursele**
   În călătoria dumneavoastră (nu și la destinație), veți avea mare nevoie de resurse.
   Resursele pot fi:
   obiecte
   oameni
   timp
   modele
   calități personale

Folosiţi-vă de resurse pentru a crea un efect de pârghie. Efectul de pârghie reprezintă principiul conform căruia poţi produce efect maxim în urma unui efort minor. El poate însemna ori renunţarea la anumite activităţi, ori impunerea unora noi.
Care sunt resursele pe care deja le aveţi?
Care sunt resursele de care aveţi nevoie pentru a progresa?

5. Fiţi proactiv
   Acest principiu se aplică doar călătoriei, nu şi destinaţiei.

6. Acordaţi atenţie consecinţelor pe plan extins
   Clientul trăieşte într-un sistem vast, iar acţiunile sale au consecinţe pentru toţi cei din jurul său. Regula se aplică atât destinaţiei, cât şi călătoriei.
   Care sunt consecinţele pentru ceilalţi?
   Care este costul în timp, bani şi oportunităţi?
   La ce lucru important din prezent ar trebui să renunţaţi pentru a vă atinge scopul?

7. Elaboraţi un plan de acţiune
   Planul de acţiune împarte obiectivul în paşi mărunţi. El este harta călătoriei.
   Pentru a defini un plan de acţiune, trebuie să ştiţi care sunt valorile clientului.

Valorile
Valorile sunt lucrurile care au o însemnătate majoră pentru dumneavoastră.
Nu există valori rele.
De obicei, valorile sunt definite prin termeni abstracţi.
Orice obiectiv este generat de o valoare.
A nu vă respecta valorile, în timpul călătoriei, înseamnă a vă îngreuna şi bloca drumul spre atingerea obiectivului.

Descoperiţi valorile de bază care au generat obiectivul prin intermediul întrebării: „Ce beneficiu vă aduce acest lucru?“.
Asiguraţi-vă că, în drumul spre ţelul său, clientul îşi trăieşte valorile.

Planul de acţiune
Pentru a schiţa un plan de acţiune, începeţi cu obiectivul şi terminaţi cu prezentul.

PAŞI DE ACŢIUNE

Dacă vă doriţi să înţelegeţi, acţionaţi. Iată aici câteva modalităţi de explorare a ideilor prezentate în acest capitol. Le puteţi folosi ca sarcini atât pentru client, cât şi pentru dumneavoastră, în caz că doriţi acest lucru.

1. **Gândiţi-vă la un scop atins în trecut. Verificaţi dacă el respectă cele şapte reguli de aur ale obiectivelor.**

2. **Planificaţi-vă viaţa — dacă nu aţi făcut deja acest lucru — enumerând pe o foaie de hârtie cele mai importante cinci obiective pe termen lung (10 ani). Asiguraţi-vă că ele formează un set echilibrat de obiective, aparţinând unor zone diferite din roata vieţii (vezi pagina 109).**

3. **Gândiţi-vă la un obiectiv pe care încă nu l-aţi atins. Descoperiţi valoarea din spatele său.**
   Verificaţi dacă respectaţi valoarea în demersul dumneavoastră de a vă atinge scopul.
   Este planul de acţiune congruent cu valoarea care l-a generat?

4. **Definiţi un obiectiv pe termen scurt (unul pe care vă doriţi să-l atingeţi în următorul an), folosind cele şapte reguli de aur.**

5. **Faceţi un inventar al propriilor resurse.**
   Care sunt aptitudinile de care dispuneţi? Gândiţi-vă la fiecare context posibil.
   Care sunt cunoştinţele dumneavoastră? Gândiţi-vă la educaţie, la specializări şi la ceea ce aţi învăţat în şcoala vieţii.
   Care sunt persoanele cu care aveţi sau aţi avut diverse relaţii? Faceţi o listă cu colegii de la locul de muncă, cu prietenii (atât din trecut, cât şi din viitor), cu membrii familiei, cu mentorii, profesorii şi cunoştinţele ş.a.m.d.
   După ce terminaţi, gândiţi-vă cum unele dintre aceste persoane ar putea deveni resurse utile pentru dumneavoastră.

CAPITOLUL 4

Prima ședință

Procesul de coaching începe odată cu prima întâlnire între client şi coach. Este momentul în care se stabileşte raportul dintre cei doi — punctul de unde începe clădirea unei relaţii bazate pe încredere şi coaching-ul în sine. Prima şedinţă pregăteşte scena, stabileşte detaliile practice ale procesului de coaching, explorează situaţia prezentă a clientului şi determină modul în care coach-ul şi clientul urmează să colaboreze.

Prima întrevedere coach-client marchează o hotărâre de o însemnătate profundă. Clientul este o persoană care s-a decis să-şi asume responsabilitatea asupra vieţii şi fericirii sale.

Şedinţa iniţială se desfăşoară în opt etape:

1. Clădirea raportului şi a temeliilor încrederii
2. Abordarea aşteptărilor clientului
3. Evaluarea clientului şi colectarea informaţiilor
4. Depistarea îngrijorărilor imediate ale clientului
5. Conturarea alianţei de coaching
6. Administrarea detaliilor practice
7. Asumarea unui angajament faţă de programul de coaching
8. Inaugurarea procesului de coaching cu cea mai arzătoare problemă a clientului

Clădirea raportului şi a temeliilor încrederii

Raportul coach-client este o relaţie de influenţă şi respect reciproc. Nu există decât o singură şansă pentru crearea unei bune impresii; raportul, în schimb, se poate clădi continuu, de-a lungul timpului. El se naşte dintr-o tentativă sinceră de înţelegere a celeilalte persoane, din încercarea de a privi lucrurile şi din perspectiva sa, de a auzi sunetele aşa cum le aude ea şi de a fi dispus să te transpui în locul său. Nu este ceva ce poate fi „deţinut", ci o caracteristică a relaţiei. Raportul coach-client nu este o relaţie de prietenie, ci una în care clientul este dispus să-şi deschidă sufletul în faţa îndrumătorului. De asemenea, raportul nu este o relaţie de armonie în idei — este foarte posibil ca cele două părţi să aibă un raport bun, dar să se contrazică puternic în păreri şi concepţii. Totodată, raportul nu este o particularitate care ori există, ori nu, ci una care are anumite nivele. De obicei, când un raport persistă în timp, se dezvoltă într-o relaţie de încredere. Raportul se formează în mod natural şi poate evolua spontan de la un stadiu la altul. Important e să se evite orice acţiune care ar putea afecta în mod negativ acest proces.

Respectarea valorilor şi credinţelor

Pentru întemeierea raportului, este esenţial să respectaţi credinţele şi valorile clientului. Acest lucru nu înseamnă că trebuie să fiţi de acord cu el în orice privinţă, ci presupune o disponibilitate de a privi evenimentele şi din perspectiva sa. De asemenea, este necesar ca îndrumătorul să pornească într-o relaţie de coaching cu multă curiozitate şi pregătit să accepte părerile celuilalt. În caz contrar, există riscul ca acesta să-şi ofere serviciile numai persoanelor care-i seamănă şi pe care va încerca să le modeleze şi mai mult conform personalităţii sale.

Clientul reprezintă întruchiparea valorilor şi credinţelor sale. Puteţi să nu fiţi de acord cu acestea, dar esenţa respectului înseamnă a-l accepta pe client aşa cum este şi cum se prezintă. Poate că faptele sale din trecut nu vor fi pe placul

dumneavoastră, dar ați putea accepta și respecta aceste acțiuni examinând circumstanțele date și opțiunile clientului de la acea vreme.

Dacă simțiți însă că nu puteți tolera în niciun fel anumite aspecte, renunțați imediat la colaborarea cu clientul. Limitele dumneavoastră trebuie respectate și ele.

Armonizarea comportamentului

Cum puteți da de înțeles că îl respectați pe client și că vă doriți să-l înțelegeți?

În general, oamenii îi simpatizează pe cei care li se aseamănă. Dacă priviți cu atenție doi indivizi ce par a se înțelege bine, veți observa că tind să-și potrivească postura și gesturile, unul în funcție de celălalt. Ambii vor sta la fel, ori aplecați în față, ori aplecați pe spate. Uneori, se întâmplă ca amândoi să adopte exact aceeași poziție a corpului. Niciunul nu-l imită în mod deliberat pe celălalt; totul se întâmplă natural. Această tendință a fost studiată pentru prima oară în anii '60, de către William Condon. Denumirea generică pe care el a atribuit-o acestor fenomene a fost de *microritmuri culturale*.

Înregistrări video în care apar oameni aflați în relații bune relevă existența unui dans al limbajului corporal, plin de simetrie. Atunci când înregistrările au fost derulate cu încetinitorul, concordanța raportului a putut fi observată cu multă claritate. Unul dintre cei doi gesticulează sau își schimbă poziția, iar la doar câteva secunde celălalt face exact același lucru; ambii au tendința de a se mișca în același ritm și cu aceeași cadență. Ei își armonizează limbajul trupului, unul în funcție de celălalt.

Același lucru este valabil și în cazul tonului vocii. Persoanele care se află în relații de cordialitate tind să vorbească în același ritm și cu același volum. Ritmul vorbirii (numărul sunetelor scoase pe secundă) se egalizează. Perioada de latență (pauza între clipa în care o persoană se oprește din vorbit și cea în care cealaltă începe să vorbească) ajunge la

același nivel în ambele cazuri. Mai mult, persoanele apropiate tind chiar să respire în același tempo.

Acest raport este unul la nivel de comportament. El trebuie să provină dintr-o dorință sinceră de înțelegere a felului în care cealaltă persoană vede realitatea și de transpunere în lumea sa. Doar așa va putea fi unul spontan, puternic și ușor de construit.

Așadar, examinați cu mare atenție comportamentul clientului dumneavoastră. Dacă acesta stă în picioare, stați și dumneavoastră. Dacă se așază pe scaun, faceți același lucru. Dacă se mișcă mai lent, mișcați-vă în același ritm cu el. Evaluați cât de dispus este să se implice în contacte vizuale. Contactul vizual nu spune nimic bun sau rău despre client, dar, în general, oamenii privesc în ochii celorlalți doar în funcție de cât de confortabil se simt. Așadar, urmăriți cu atenție privirea clientului. O privire îndreptată direct în ochii coach-ului nu creează în mod automat un raport, însă contactul vizual — spun specialiștii în domeniu — este un semn bun.

Urmăriți ritmul vorbirii și volumul vocii clientului. Dacă vorbește tare, vorbiți la fel de tare. Acordați mare atenție spațiului personal de care acesta pare să aibă nevoie; el variază de la cultură la cultură. În culturile anglo-saxonă și europeană, spațiul personal constă, de obicei, în distanța de la corp până la punctul în care ajung, întinse, mâinile persoanei respective.

Atunci când vă armonizați limbajul corporal și tonul vocii, clientul va înțelege în mod inconștient că depuneți eforturi sincere de a pătrunde în lumea lui — cum se simte, cum vorbește, cum se mișcă și cum privește — fapt pentru care va începe să se simtă în largul său. Armonizarea comportamentală nu este însă totuna cu mimarea; nu încercați să copiați pur și simplu comportamentul clientului. Acest lucru ar avea un efect contrar celui dorit, făcându-l pe client să se simtă incomod.

Asigurați-vă că vă ajustați ținuta și tonul vocii chiar și în timpul în care vă contraziceți cu clientul într-o anume problemă.

Cuvintele dumneavoastră se vor opune alor sale, dar gesturile şi vocea îi vor transmite că încă îl respectaţi şi că doriţi să îl înţelegeţi.

În cadrul primei şedinţe, începeţi prin a armoniza:

- postura generală
- ritmul gesturilor
- contactul vizual
- tempoul vorbirii
- tonul vocii

În cazul în care şedinţa nu decurge aşa cum ar trebui, concentraţi-vă mai puţin pe ceea ce spuneţi şi mai mult pe ajustarea vocii şi a limbajului corporal.

Armonizarea cuvintelor

Cuvintele pe care le folosim ne reflectă gândurile, iar gândurile reprezintă realitatea aşa cum o vedem. Prin urmare, fiecare cuvânt contează. Reţineţi cuvintele şi frazele importante pe care clientul le rosteşte atunci când se referă la valorile sau obiectivele sale (notaţi-le dacă este necesar). Remarcaţi cum clientul le accentuează cu un gest anume sau pe un ton apăsat al vocii. Atunci când veţi folosi exact aceleaşi cuvinte, îi veţi demonstra că sunteţi foarte atent şi că vă interesează să ştiţi care sunt lucrurile pe care le consideră de importanţă majoră. Această metodă este cunoscută sub numele de *backtracking*.

Ţineţi minte! Parafrazarea *nu* îl va convinge pe client că îl înţelegeţi. De ce? Pentru că atunci când recurgeţi la o parafrază, folosiţi *propriile* cuvintele, care vin din *propria* dumneavoastră realitate. Dacă sunteţi norocos, ea s-ar putea confunda cu cea a clientului, iar calitatea raportului nu ar avea de suferit. Dar de ce să riscaţi?

În procesul de backtracking, nu faceţi altceva decât să reafirmaţi punctele cheie folosind cuvintele clientului. În

expunerea lor, aţi putea chiar să reluaţi gesturile cu care clientul şi-a însoţit afirmaţiile. Backtracking-ul este util în orice etapă a procesului de coaching, atunci când doriţi următoarele:

- să verificaţi dacă clientul este de acord cu dumneavoastră
- să consolidaţi şi demonstraţi raportul, dovedind că ascultaţi cu atenţie
- să reduceţi neînţelegerile
- să clarificaţi valorile clientului

Backtracking-ul este la fel de simplu şi eficient ca şi metoda ajustării limbajului corporal, singura diferenţă fiind aceea că îndrumătorul nu trebuie să armonizeze decât în cazul aspectelor importante. Dacă insistaţi prea mult pe backtracking, clientul s-ar putea întreba: „Oare, de ce repetă coach-ul întruna ceea ce spun eu?".

Armonizarea modului de gândire

Ce este gândirea? Ea reprezintă lucruri diferite pentru oameni diferiţi. Pentru unii, gândirea este totuna cu imaginile care le trec prin minte. Pentru alţii, ea este o voce interioară sau un sentiment vag şi nedefinit. Cu alte cuvinte, vedem, auzim şi simţim, în propriile minţi, aşa cum vedem, auzim şi simţim prin intermediul simţurilor, în lumea de afară. Reexperimentăm sau ne *re-prezentăm* lumea folosindu-ne următoarele simţuri:

vizual	(V)	văzul
auditiv	(A)	auzul
chinestezic	(K)	simţurile
olfactiv	(O)	mirosul
gustativ	(G)	gustul

Simţurile experimentate pe plan interior, în procesul gândirii, sunt cunoscute în NLP sub numele de *sisteme reprezentaţionale*.

Ele sunt folosite indiferent dacă ne amintim experienţe trecute sau ne imaginăm experienţe posibile (sau imposibile) pentru viitor. Vă puteţi aminti cum aţi alergat după un autobuz (imagini vizuale reconstituite) sau vă puteţi imagina cum alergaţi pe suprafaţa planetei Marte, purtând un costum de astronaut (imagini vizuale construite). În primul caz, întâmplarea a avut loc în realitate, în timp ce în al doilea este vorba despre o reprezentare ireală. Oamenii au însă capacitatea de a le reproduce mental pe ambele.

Nu ne utilizăm niciodată sistemele reprezentaţionale în mod izolat, tot aşa cum nu putem experimenta mediul înconjurător doar printr-un singur simţ. Experimentăm lumea prin intermediul tuturor simţurilor cu care suntem înzestraţi, mecanismul gândirii funcţionând la fel, printr-un melanj amplu al tuturor sistemelor. Utilizăm sistemele reprezentaţionale în tot ceea ce facem — în rememorare, planificare şi învăţare, în imaginarea unor situaţii şi în rezolvarea problemelor.

Sistemul vizual este cel prin intermediul căruia ne creăm imaginile mentale, prin care anticipăm, ne imaginăm anumite lucruri sau visăm cu ochii deschişi. Atunci când vă imaginaţi că vă aflaţi într-unul dintre locurile dumneavoastră preferate, când vă reamintiţi cum v-aţi plimbat, vara, pe o plajă aurie sau când vă planificaţi felul în care vă veţi decora camera, nu faceţi altceva decât să vă folosiţi sistemul vizual.

Sistemul auditiv este cel cu ajutorul căruia vă amintiţi o melodie, vorbiţi în gând sau reauziţi mental vocile altor oameni. Gândirea auditivă este, deseori, un mixaj de cuvinte şi alte sunete. Atunci când vă imaginaţi vocea unui prieten, zgomotul produs de valurile mării sau pur şi simplu liniştea, vă folosiţi sistemul auditiv.

Sistemul olfactiv este responsabil cu producerea mirosurilor, în timp ce *sistemul gustativ* gestionează gusturile amintite şi create. Amintiţi-vă o masă pe care aţi savurat-o. Reamintiţi-vă cum a fost să mirosiţi şi să gustaţi mâncarea. Tocmai vă folosiţi cele două sisteme: olfactiv şi gustativ.

Sistemul chinestezic se referă la simţurile interioare şi exterioare, la atingere şi la conştientizarea corpului. El mai include

și simțul echilibrului. Emoțiile fac și ele parte din sistemul chinestezic, cu toate că reprezintă un domeniu aparte — sunt senzații *despre* ceva. Reprezentarea lor în organism se realizează însă tot pe cale chinestezică. Atunci când vă imaginați că mergeți pe un podeț strâmt, că atingeți o suprafață foarte netedă sau că vă aflați în culmea fericirii, nu faceți altceva decât să vă folosiți sistemul chinestezic. Uneori, sistemele olfactiv și gustativ sunt tratate ca parte a sistemului chinestezic, întrucât li se acordă mai puțină importanță în culturile vest-europene și nord-americane.

Așa cum unele simțuri se dezvoltă mai pronunțat decât celelalte, devenind foarte receptive la lumea exterioară, tot așa și unele sisteme reprezentaționale tind să se dezvolte mai intens în procesul gândirii, motiv pentru care le vom rezerva o abordare detaliată. În general, orice persoană are un sistem reprezentațional preferat. Gândim mult mai ușor și mult mai fluent cu sistemul pe care îl preferăm. Acest lucru ne oferă un avantaj în situațiile familiare, dar ne și poate limita gândirea în situații nefamiliare de presiune sau stres.

Sistemul reprezentațional preferat se află, de obicei, în legătură directă cu un simț preferat sau ultradezvoltat. Dacă, de pildă, acordați foarte multă atenție lucrurilor pe care le vedeți, înseamnă că, în procesul gândirii, vă folosiți îndeosebi sistemul reprezentațional vizual. Oamenii înzestrați cu un auz foarte bun ar putea prefera sistemul reprezentațional auditiv. Dacă faceți parte din această categorie, puteți avea aptitudini speciale în lingvistică, publicistică, teatru, muzică, training sau prelegeri. Cei care denotă o preferință pentru sistemul vizual ar putea fi interesați de desen, design interior, modă, arte plastice, televiziune sau cinematografie. În fine, persoanele care preferă chinestezicul sunt, de obicei, înclinate spre practicarea unui sport.

Dar ce aplicații practice pentru coaching rezervă cunoașterea sistemelor reprezentaționale? Ascultați cuvintele pe care clientul le folosește. Cuvintele ne îmbracă gândurile, astfel încât acestea să se poată aventura în afara minții noastre și să

apară bine înveşmântate în lumea exterioară. Cuvintele îşi trădează originile mentale. Atunci când un client spune „Îmi imaginez ceea ce vreţi să spuneţi", el îşi creează o imagine mentală, altfel fraza n-ar mai avea niciun sens. Dacă afirmă ceva de genul „Trebuie să auziţi cum sună ideea mea", el gândeşte în acel moment în sunete sau cuvinte; iar dacă spune „Nu pot să-mi ţin viaţa în frâu", el îşi foloseşte sistemul reprezentaţional chinestezic. Fiecare sistem are propriul său limbaj, compus din cuvinte şi fraze ce implică anumite simţuri. O listă completă a cuvintelor şi frazelor de acest gen poate fi găsită în secţiunea Resurse (*vezi paginile 290-291*).

Prin urmare, nu gândim doar cu creierul, ci cu întreg trupul nostru. Ne „reglăm" corpul în postùri, gesturi şi modele de respiraţie, pentru a putea gândi într-un anumit fel. Tot în capitolul Resurse, există o listă generală a felului în care sistemele reprezentaţionale se manifestă în limbajul trupului, ţinută şi respiraţie (*vezi Resurse, pagina 287*). În NLP, acestea sunt cunoscute sub numele de *indicatori de acces*.

De obicei, felul în care privim şi ne mişcăm ochii dezvăluie *cum* gândim (nu însă şi ceea ce gândim). Spre exemplu, atunci când oamenii îşi folosesc sistemul chinestezic, ei privesc, de cele mai multe ori, în jos spre dreapta. Atunci când îşi spun ceva în gând, au tendinţa de a se uita în jos, spre stânga, iar când vizualizează, privesc în jos sau în gol. În NLP, a analiza clientul în funcţie de privire înseamnă a urmări *indicatorii de acces vizuali* (*vezi Resurse, pagina 288*).

Să ne imaginăm că întâmpinaţi un client care vine la întâlnire îmbrăcat în culori aprinse, se uită des în sus, are o postură rigidă şi vorbeşte precipitat. Observând aceste detalii, puteţi presupune, fără a greşi, că persoana respectivă gândeşte foarte mult vizual. Cum puteţi clădi un raport bun cu un astfel de client? Armonizaţi-vă tempoul vorbirii, astfel încât acesta să ajungă la velocitatea celuilalt — vorbiţi repede. Folosiţi multe cuvinte vizuale. Dacă vă spune că nu-şi poate imagina o cale de ieşire, replicaţi-i că şedinţele de coaching îi vor clarifica viziunea. Vorbiţi despre extinderea orizonturilor

şi despre oferirea unor noi puncte de vedere. Zugrăviţi-i imaginea unei vieţi mai bune. Atunci când se va uita în altă parte sau va privi în gol, opriţi-vă şi lăsaţi-l să vadă cu ochii minţii lucrurile la care vă referiţi. Îi veţi oferi, de asemenea, instrumente concrete cu care să lucreze şi care să reprezinte vizual ideile dezbătute. Roata vieţii este un instrument ideal pentru astfel de situaţii (*pagina 110*).

Poate că următorul client pe care îl veţi avea va fi un profesor. Cei care au această profesie tind să vorbească mult şi fluent, cu o voce plăcută, care nu este nici pripită, dar nici prea domoală. Ei îşi ascultă interlocutorul cu multă atenţie. Poate că îşi vor sprijini bărbia în pumn şi se vor uita în jos, spre stânga, în timp ce vă vor întreba ce puteţi face pentru a-i ajuta. Vor sublinia de la bun început că adoră muzica şi conversaţia. Cu un astfel de client, e bine să vorbiţi mai încet şi mai ritmic, fiind nevoie ca subiectele pe care le abordaţi să fie dezbătute în profunzime. Poate va fi nevoie să programaţi mai multe şedinţe de coaching prin telefon sau să le oferiţi materiale audio cu sarcini sau exerciţii.

Al treilea client ar putea fi unul supraponderal. Oamenii de acest gen se îmbracă cu haine care îi fac să se simtă confortabil, ignorându-le pe cele aflate la modă. Se mişcă mai greoi şi respiră din abdomen, iar înainte de a începe o discuţie simt nevoia să-şi găsească o poziţie cât mai comodă în fotoliu. Vorbesc într-un ritm lent şi nu este exclus să vă ceară să-i ajutaţi să-şi ţină viaţa în frâu. Îşi vor descrie situaţia ca fiind una în care s-au împotmolit, context în care ar fi bine să le oferiţi „o mână de ajutor". Înainte de a răspunde întrebărilor dumneavoastră, e posibil să facă o pauză şi să privească spre podea. În cazul unui astfel de client, trebuie să vă armonizaţi vocea la un tempo lent. Vorbiţi-i despre rolul esenţial al sentimentelor în coaching şi despre cât de important este să acţionezi. Vorbiţi-i despre cum îl puteţi ajuta să-şi îmbunătăţească în mod considerabil regimul de viaţă.

Acestea sunt exemple extreme, bazate pe trei categorii distincte de oameni. Rareori se va întâmpla ca persoanele care

vor apela la dumneavoastră să aibă exact caracteristicile descrise. Cu toate acestea, principiile sunt unele foarte utile. Acordaţi mare atenţie felului de a fi al clientului, adaptaţi-vă modului în care gândeşte şi simte şi folosiţi cuvinte asemănătoare celor folosite de el. Ajustaţi toate aceste aspecte şi veţi clădi un raport excelent.

Un coach iscusit trebuie să-şi dezvolte trei aptitudini:

1. Prima este aceea de a fi foarte atent la *tipul* de cuvinte folosite de către client, cât şi la ceea ce descriu ele. Nu este atât de uşor pe cât pare — trebuie să privim dincolo de aparenţe, întrucât suntem obişnuiţi să ascultăm doar ceea ce spune cineva, nu şi felul în care o spune.
2. Cea de-a doua se referă la capacitatea de a găsi o conexiune între cuvintele pe care clientul le foloseşte şi sistemul reprezentaţional utilizat în acel moment.
3. Cea de-a treia, şi ultima, constă în utilizarea unor cuvinte care să aparţină sistemului reprezentaţional la care a apelat clientul. *Cuvintele potrivite fac diferenţa.* Atunci când coach-ul se adresează clientului fără a părăsi sfera acelui sistem reprezentaţional, acesta percepe în mod inconştient că este înţeles la un nivel profund.

O ambianţă confortabilă

Raportul coach-client este mai uşor de construit atunci când ambianţa este una confortabilă. Aranjaţi-vă, aşadar, camera în care vă primiţi clientul într-o manieră care să-i dea un aer cât mai primitor. O ambianţă prea caldă, prea rece, prea zgomotoasă sau prea aglomerată vă va împiedica atât pe dumneavoastră, cât şi pe client, să vă concentraţi aşa cum trebuie. Asiguraţi-vă că nu veţi fi deranjat de telefoane, e-mailuri sau vizitatori inoportuni. Închideţi-vă telefonul mobil. Clientul trebuie să simtă că spaţiul în care se află e şi al lui, nu numai al dumneavoastră. Hainele pe care le purtaţi şi grija cu care vă prezentaţi sunt aspecte care fac parte din atmosferă; de aceea, îmbrăcaţi-vă confortabil şi elegant. Veţi fi judecat şi în funcţie de cum arătaţi şi de hainele purtate. Nu contează dacă

o astfel de atitudine e sau nu superficială, ci faptul că ea există. De aceea, e bine să nu ignorați acest aspect. Dacă urmează să vă întâlniți cu un director general, îmbrăcați-vă într-o ținută mai oficială, cum ar fi un costum. O ședință de coaching de viață, în schimb, va reclama o îmbrăcăminte lejeră, întrucât hainele oficiale l-ar putea stingheri pe client.

În cazul în care clientul este o persoană ce ocupă o funcție de top-executive este important să vă asigurați că, în timpul ședințelor de coaching, îl veți sustrage din poziția de putere în care se află. Atunci când acesta se află într-un mediu familiar, precum biroul sau fotoliul său — locuri în care este obișnuit să se afle la comandă — tinde să preia controlul evenimentelor, lucru ce ar putea îngreuna procesul de coaching.

Atunci când (eu, Andrea) m-am ocupat de președintele unei mari companii, primele ședințe au avut loc în biroul său. Secretara primise ordine stricte de a nu lăsa pe nimeni să ne deranjeze, indiferent ce problemă ar fi apărut, însă clientului i-a fost greu să se deschidă în fața mea. Am descoperit, apoi, că ședințele sunt mult mai productive atunci când se desfășoară într-o altă locație. În afara biroului, clientul era mult mai relaxat, mai deschis și mai puțin preocupat de muncă. Ședințele au devenit mai plăcute și au început să dea rezultate.

Câștigarea încrederii

Raportul poate fi clădit repede și tot la fel de repede se poate dărâma, pe când încrederea necesită timp mai îndelungat. Pentru a câștiga încrederea unui client, trebuie să demonstrați, încă de la primele ședințe, că dispuneți de calități esențiale.

- Fiți autentic. Nu pretindeți că sunteți ceea ce nu sunteți sau că simțiți lucruri pe care nu le simțiți. Nu sunteți perfect; sunteți o ființă umană, la fel ca și clientul.
- Fiți onest. Țineți-vă de cuvânt. Dacă spuneți că veți face ceva, atunci respectați-vă promisiunea. În caz că acest lucru nu se întâmplă, trebuie să aveți un motiv plauzibil.

- Fiți competent. Trebuie să fiți în stare să puneți în practică ceea ce ați promis.
- Fiți franc. Spuneți adevărul, așa cum îl vedeți — nu irosiți timpul dumneavoastră și al clientului. Totuși, atunci când afirmați un lucru, faceți-o într-o manieră respectuoasă. Recunoașteți atunci când nu înțelegeți ceva sau când nu cunoașteți răspunsul unei anumite probleme. Nu veți risca decât să păreți uman — veți determina clientul să aibă mai multă încredere în dumneavoastră.
- Fiți congruent. Ce înseamnă acest lucru? Congruența presupune potrivirea cuvintelor cu faptele. Atunci când nu sunteți congruent, oferiți clientului mesaje ce se bat cap în cap. Cu cât este mai accentuat dezacordul cu dumneavoastră, cu atât mai puțin veți fi disponibil pentru client. Vă va fi greu să acordați atenție deplină clientului și să puneți întrebări eficiente, atunci când acesta descrie un conflict prezent în dumneavoastră. Uneori, problemele ridicate de client pot stârni emoții neplăcute coach-ului. De aceea, nu este exclus să se ajungă la momente în care veți refuza să discutați un anume subiect, întrucât acesta are un efect supărător pentru dumneavoastră. E obligatoriu să așteptați până când veți depăși respectiva problemă. Într-o asemenea situație, a apela dumneavoastră înșivă la un coach ar putea fi o decizie înțeleaptă.
- Fiți acolo! Fiți mereu punctual. Fiți prezent cu trup și suflet; acordați clientului întreaga dumneavoastră atenție.

Abordarea așteptărilor clientului

Clientul trebuie pregătit pentru coaching. Ce așteaptă el de la dumneavoastră?

Unii clienți se așteaptă la terapie, dorind ca îndrumătorul să se ocupe de trecutul lor. Alții așteaptă de la coach să le spună ce au de făcut. În situații de acest gen, trebuie să le explicați că veți face tot posibilul pentru a-i ajuta să aibă o viață fericită, să-și îndeplinească obiectivele și să-și trăiască valorile, dar că responsabilitatea față de rezultatele procesului de coaching e numai a lor. Explicați-le în ce constă coaching-ul și oferiți-le un sumar scris al programului.

De asemenea, îi puteţi înştiinţa de la bun început că vor fi momente, în timpul sesiunilor, în care îi veţi întrerupe. Coaching-ul nu este locul potrivit pentru poveştile întortocheate, pe care unii clienţi încearcă să le prezinte în scopul de a-şi justifica situaţia ingrată. Avertizaţi-i că uneori îi veţi întrerupe, întrucât veţi simţi că ceea ce spun nu este în beneficiul lor. Cereţi-le să vă anunţe atunci când se simt jigniţi. Va fi suficient pentru a vă permite să depăşiţi limitele, atunci când veţi găsi de cuviinţă.

Confidenţialitatea

Comunicaţi-i clientului faptul că, atâta timp cât nu veţi avea permisiunea sa, nu veţi discuta cu alte persoane absolut nimic din ceea ce el vă va dezvălui. Lucrurile sunt simple atunci când şedinţele de coaching sunt plătite direct de către client. Ele se complică însă în cazurile în care şedinţele sunt plătite de către angajatorul clientului, care, bineînţeles, aşteaptă un anume feedback. Aveţi mare grijă în aceste situaţii. Conveniţi asupra condiţiilor cu firma la care lucrează clientul *înainte* de începerea procesului de coaching. Pentru a face acest lucru, există mai multe variante.

Aţi putea, de pildă, să ajungeţi la un acord în privinţa rezultatelor, iar atâta timp cât acestea vor fi unele bune, compania nu va trebui să cunoască nimic din detaliile procesului de coaching. Spre exemplu, sunteţi angajat pentru a vă ocupa de un manager care are performanţe slabe. Veţi stabili în avans cât de mult va trebui acesta să-şi îmbunătăţească rezultatele muncii. Când obiectivul va fi atins, procesul va lua sfârşit, iar compania nu va trebui să afle nimic despre problemele clientului sau despre metodele folosite în timpul şedinţelor. Asigurându-vă că rezultatele — măsurabile în îmbunătăţirea eficienţei la locul de muncă — vor putea fi vizibile, veţi putea păstra discuţiile cu clientul absolut confidenţiale.

Nu cu mult timp în urmă, (eu, Joseph) m-am aflat într-o situaţie de acest gen. Fusesem angajat pentru a mă ocupa de un membru important al unei echipe executive. Acesta se afla

în conflict cu ceilalţi membri ai boardului de conducere. Cu toţii vedeau în el o problemă. Am subliniat în negocierile cu directorii companiei că nu voi divulga nimic din discuţiile pe care le voi purta cu clientul, fără permisiunea sa, iar acest lucru a fost acceptat.

În prima şedinţă, clientul a demonstrat o bună cunoaştere a situaţiei sale, dar s-a împotrivit ideii că el ar fi cel care provoacă neînţelegerile cu ceilalţi. Apoi, a devenit din ce în ce mai evident că poziţia sa în companie era una dificilă, îndeosebi din cauza modului în care aceasta era structurată. Interesele departamentului pe care îl conducea se aflau, în majoritatea cazurilor, în conflict cu cele ale celorlalte sectoare, iar el se dovedea foarte perseverent atunci când trebuia să le apere. Clientul era un om extrem de inteligent, foarte competitiv şi energic, iar în situaţia dată disputele cu ceilalţi directori erau inevitabile. Pentru rezolvarea problemei a fost necesară o singură şedinţă de coaching, desfăşurată pe durata a patru ore. Clientul a realizat că modul în care era structurată compania îl punea într-o poziţie dificilă şi a ştiut imediat ce va avea de făcut pentru a schimba această situaţie. A devenit conştient de elementele ce alimentau diferendele sale cu colegii şi a înţeles imediat ce are de făcut pentru a le evita.

A doua variantă ar fi aceea de a accepta să garantaţi feedback companiei, cu condiţia ca angajatul să fie la curent cu ceea ce urmează să dezvăluiţi şi să îşi dea acordul asupra informaţiilor pe care le veţi face cunoscute. Apoi, va trebui să discutaţi cu clientul ce tip de feedback urmează să oferiţi companiei. Să spunem că acel client discută cu dumneavoastră despre o problemă pe care o are acasă sau la slujbă şi care îi afectează performanţele profesionale. Nu veţi dezvălui acest detaliu decât cu acordul clientului, indiferent dacă îl consideraţi sau nu de maximă importanţă.

Dacă după negocierile cu reprezentanţii companiei şi clientul, va reieşi că nu se poate ajunge la o înţelegere privind feedbackul, atunci refuzaţi să semnaţi un contract. Este greu de crezut că angajatul de care vă veţi ocupa se va deschide în

fața dumneavoastră, atâta timp cât va ști că ceea ce spune va fi raportat conducerii. Veți primi o versiune „dezinfectată" a problemei, motiv pentru care vă va fi imposibil să o soluționați.

Subiectul abordat aduce în discuție un aspect important al coaching-ului: etica profesională. Etica se referă la standardele dumneavoastră *interne*. Ele vă influențează acțiunile, iar acțiunile întreprinse sunt cele care vă conturează imaginea și personalitatea. Suntem cu toții participanți activi la teatrul cotidian, nu observatori științifici ce privesc, detașat, de undeva de pe margine. Ceea ce facem ne afectează atât pe noi, cât și pe ceilalți. Dacă ar fi să încălcați un pact de confidențialitate, acest gest vă va afecta chiar și în cazul în care nu ar fi descoperit. De ce? Pentru că e suficient să-l cunoașteți doar dumneavoastră.

Suntem, de asemenea, posesori ai unor standarde externe — la ce ne așteptăm de la ceilalți și la ce se așteaptă ceilalți de la noi. Aceste standarde sunt principiile noastre morale în formă exterioară. Standardele unui coach se referă la calitatea coaching-ului pe care îl oferă și la pregătirea sa în domeniu, cât și la abilitățile, specializările și certificările sale. Coaching-ul este o profesie relativ nouă și, de aceea, standardele sunt foarte importante în cazul său, ele formând imaginea publică a coaching-ului. Clienții se așteaptă la îndrumători calificați și competenți. Dacă sunteți membru al unei organizații de coaching sau aveți, ca și noi, pregătire certificată, atunci veți dori să activați conform standardelor etice. Standardele înalte reprezintă, pentru client, o garanție a calității muncii dumneavoastră. Ele vă vor spori credibilitatea. Dacă sunteți membru al unui organism profesional ce funcționează conform unor standarde clare, această calitate vă va ajuta să vă sporiți numărul de clienți. Atât certificările și standardele noastre etice, cât și aptitudinile de care dispunem în materie de coaching sunt publicate în documente oficiale (*vezi Resurse, paginile 257-266*).

Înainte de inițierea procesului de coaching, veți stabili împreună cu clientul modalitățile de plată, zilele și orele la

care vor avea loc şedinţele, cât şi metodele ce urmează a fi folosite. Aceste detalii sunt tratate separat de standarde, ele diferenţiindu-se de la coach la coach. Vă vom oferi câteva sfaturi în această privinţă în secţiunea dedicată Resurselor (*pagina 279*).

Evaluarea clientului şi colectarea informaţiilor

Informaţii primare

La prima întâlnire, dacă nu chiar mai devreme, trebuie să obţineţi informaţiile de contact ale clientului:

numele
adresa
numărul de telefon fix
numărul de telefon mobil
numărul de fax
adresa de e-mail
pagina web

În cazul în care clientul este angajat undeva, veţi avea nevoie de:

numele şi adresa angajatorului
numărul de telefon
numărul de fax
pagina web

Păstraţi la îndemână un formular special conceput pentru notarea acestor informaţii.

Curriculum Vitae

Majoritatea specialiştilor în coaching de carieră colaborează cu agenţii de plasament al forţei de muncă, pentru a-i ajuta pe clienţi să-şi găsească o slujbă şi pentru a-i asista în carieră şi în dobândirea calităţilor necesare noului loc de muncă. Într-un astfel de caz, veţi avea nevoie de un CV mai detaliat, în care să fie menţionate:

- instituţiile de învăţământ absolvite şi calificările profesionale
- lista locurilor de muncă anterioare
- companiile la care a fost angajat clientul
- descrierea funcţiei şi a responsabilităţilor
- vânzările şi profitul acelor companii (în termeni aproximativi)
- lista serviciilor sau a produselor aflate sub responsabilitatea clientului
- profilul clienţilor acelei companii
- experienţe (dacă există) în administrarea acţiunilor unei companii pe piaţa bursieră
- responsabilităţi de conducere nonexecutivă

Ca şi mai devreme, este bine să aveţi pregătit un formular pe care să-l completaţi cu aceste informaţii.

Ele vă spun câte ceva despre client — cu ce s-a ocupat până în prezent şi cum îl puteţi contacta. Următoarea etapă este cea în care trebuie să aflaţi mai multe despre el, ca persoană.

Clientul

Vom descrie, în continuare, câteva subiecte esenţiale pe care le puteţi discuta cu clientul. Domeniul asupra căruia vă veţi concentra va depinde de tipul de coaching pe care îl oferiţi şi de problemele imediate ale clientului. Toate ar putea fi însă importante.

Întrebările pe care le vom prezenta în continuare vor fi unele pe care, probabil, nu le veţi adresa în mod direct, dar

care vă vor furniza informaţiile de care aveţi nevoie pentru ca procesul de coaching să fie unul eficient. La momentul potrivit, pe parcursul relaţiei de coaching, puteţi aborda următoarele aspecte.

Cariera

Cariera reprezintă evoluţia unei profesii de-a lungul timpului. Definiţia nu se aplică însă tuturor clienţilor. Unii dintre ei pot avea o istorie profesională foarte variată, cu slujbe alese aleatoriu, fără un obiectiv comun.

Cu ce anume se ocupă clientul?

Ce părere are acesta despre locul său de muncă?

Ce beneficii urmăreşte să obţină de la slujba pe care o are?

Ce a făcut pentru a-şi proteja cariera?

Ce anume face pentru a-şi dezvolta cariera?

Se simte în impas?

Are regrete?

Salariul obţinut îi satisface nevoile?

Relaţiile

Calitatea relaţiilor unei persoane reflectă calitatea vieţii şi arată cât de fericită este aceasta.

Ce fel de relaţii are clientul cu ceilalţi oameni?

Este căsătorit?

Are o familie?

Are mulţi prieteni buni?

De cine se simte cel mai apropiat?

Relaţiile pe care le are îl fac să se simtă fericit?

Sănătatea şi energia

Felul în care clientul se simte din punct de vedere fizic şi nivelul general al energiei de care dispune sunt aspecte care

nu trebuie neglijate. Coach-ul nu este medic, prin urmare nu trebuie să diagnosticaţi pe nimeni. Dacă însă simţiţi că persoana care a apelat la dumneavoastră are nevoie de un consult medical sau de o anume medicaţie, atunci încurajaţi-o să meargă la medic.

Care este starea sănătăţii clientului?

Ce face acesta pentru a-şi menţine sănătatea?

Este îngrijorat de sănătatea sa?

În general, se simte bine?

Care este nivelul său de energie?

Situaţia financiară

Ce părere are clientul despre bani?
Este mulţumit cu banii pe care îi câştigă?
Deţine suficiente economii pentru acoperirea situaţiilor de criză?
Ce face pentru a-şi asigura o stabilitate financiară?

Obiective şi valori

Ce îşi doreşte clientul de la viaţă?
Ce este important pentru el?
Ce face pentru a-şi atinge obiectivele?
Care sunt motivaţiile acţiunilor sale?

Angajamentul faţă de progresul personal, dezvoltarea spirituală şi echilibrul în viaţă

Care este viaţa spirituală a clientului?
Ce investiţii face pentru progresul personal?
Cum contribuie la evoluţia comunităţii în care trăieşte?

Activităţile în timpul liber şi hobby-uri

Care sunt hobby-urile clientului?
Cum se relaxează acesta?
Ce fel de cărţi citeşte?

Hobby-urile sale sunt unele solitare sau implică participarea altor persoane?

Îngrijorarea imediată

De ce a apelat la coaching?
Ce aşteptări are de la coaching?
Ce beneficii crede că îi va aduce coaching-ul?

Roata vieţii

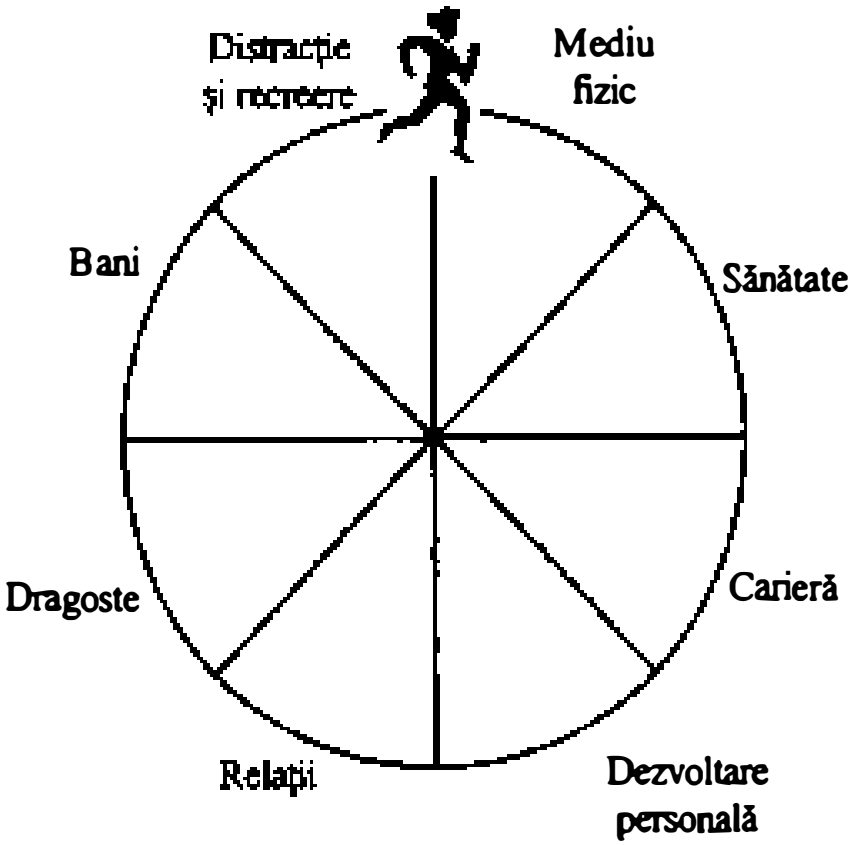
Un instrument excelent de coaching pentru evaluarea situaţiei curente a clientului şi a echilibrului existent în viaţa sa este roata vieţii (*vezi Resurse, pagina 285*). Roata este împărţită în opt zone:

mediu fizic
sănătate
carieră
relaţii
dragoste
dezvoltare personală
bani
distracţie şi recreere

Clientul completează în fiecare secţiune a roţii un procentaj care semnifică nivelul de *satisfacţie* simţit în cele opt domenii, *la momentul prezent.* El nu trebuie să se refere la valoarea absolută, ci doar la satisfacţie.

Spre exemplu, dacă un client câştigă 20.000 de lire sterline pe an, el ar putea fi 90% satisfăcut în domeniul finanţelor, însă un milionar ar putea fi satisfăcut de această sumă în proporţie de doar 50%.

Iată roata vieţii unui client:



Roata vieţii

Această roată arată:

60 procente satisfacţie în domeniul mediului fizic

90 procente satisfacţie în domeniul sănătăţii

50 procente satisfacţie în domeniul carierei

30 procente satisfacţie în domeniul dezvoltării personale

80 procente satisfacţie în domeniul relaţiilor

80 procente satisfacţie în domeniul dragostei

50 procente satisfacţie în domeniul situaţiei financiare

70 procente satisfacţie în domeniul distracţiei şi recreerii

Imaginaţi-vă acum că această roată este ataşată unui automobil care îl transportă pe client în călătoria vieţii. Călătoria nu va fi una lină, ci zgâlţâită, întrucât viaţa sa nu este echilibrată. Domeniile ce trebuie ajustate sunt dezvoltarea personală, cariera şi situaţia financiară, chiar dacă ele nu figurează pe lista de îngrijorări imediate ale clientului.

De asemenea, este interesant de examinat felul în care îmbunătăţirea unui domeniu poate avea efecte secundare benefice asupra altuia. Dacă, de pildă, clientul în cauză începe să acorde mai multă atenţie dezvoltării personale, această schimbare ar putea avea un efect pozitiv asupra carierei şi, prin urmare, asupra salariului obţinut. De multe ori, se întâmplă ca roata vieţii să conţină zone de pârghie — puncte în care un efort minim depus într-un anume domeniu poate da rezultate semnificative directe şi indirecte. În acest caz, dezvoltarea personală reprezintă o zonă de pârghie pentru îmbunătăţirea a altor două domenii, care nu vor mai necesita eforturi directe.

Cerându-i clientului să completeze o roată a vieţii în fiecare lună, veţi obţine feedback util referitor la modul în care decurge procesul de coaching. De obicei, satisfacţia creşte gradual, dar sunt şi cazuri în care evoluţia ei este spectaculoasă.

Scopul nu este acela de a-l aduce pe client într-un punct în care să fie 100% satisfăcut de fiecare aspect al vieţii sale. Oricare ar fi nivelul nostru de satisfacţie la un moment dat, ne vom obişnui cu el, iar mai devreme sau mai târziu ne vom dori şi mai mult. Sunt însă şi cazuri în care, de-a lungul procesului de coaching, nivelul satisfacţiei clientului scade. Spre exemplu, clientul ar putea fi satisfăcut de situaţia financiară în proporţie de 80%, dar după câteva şedinţe de coaching şi-ar da seama că standardele lui au fost mult prea scăzute. Va simţi, astfel, că merită mai mult şi că nu este plătit conform performanţelor profesionale. Prin urmare, satisfacţia sa financiară ar putea scădea la 50 de procente.

Evaluarea informală

E important ca observaţiile pe care le veţi face pe seama clientului să le păstraţi pentru dumneavoastră. Nu judecaţi, nu aprobaţi şi nu condamnaţi, doar observaţi-l şi ascultaţi-l pe client. Lăsaţi-l să fie el însuşi. Ce fel de persoană este?

Cum vede, cum aude şi cum simte lumea înconjurătoare?

Cum îşi interpretează experienţele?

Care este starea sa emoţională predominantă?

Ce fel de poziţie adoptă faţă de ceilalţi?

Ce părere are despre drepturile şi responsabilităţile sale şi care dintre acestea crede că poartă cea mai mare semnificaţie?

Cum arată clientul?

Cum se îmbracă de obicei?

Care sunt cele mai dese gesturi ale sale?

Cum este vocea sa? Este una puternică sau domoală?

Vorbeşte repede sau molcom?

Ce fel de clişee verbale foloseşte?

Ce fel de cuvinte sau fraze foloseşte mai des?

Care este mişcarea ochilor săi?

Cât de mult se implică în contactele vizuale?

Observarea acestor detalii vă va ajuta să construiţi raportul, prin armonizarea limbajului corporal şi a tonului vocii. De asemenea, ascultându-vă clientul, veţi începe să aflaţi cine este şi cum gândeşte.

Este impulsiv sau cumpătat? Va raţiona sau nu înainte de a acţiona?

Vorbeşte în termeni generali sau este atent la detalii?

Este atras de teorii şi abstracţiuni sau este mai pragmatic?

Cât este de influenţabil?

Cât de multă atenţie acordă feedbackului?

Mai demult, un prieten comun ne-a dezvăluit maniera în care abordează feedbackul primit după ce întârzie la întâlniri. „Ascult amabil mustrările celorlalţi, după care mă gândesc la avantajele ce-mi revin prin faptul că întârzii. Abia apoi decid dacă trebuie sau nu să-mi schimb comportamentul". Amicul nostru este o persoană care va lua întotdeauna hotărâri pe cont propriu. Alţi oameni sunt însă mult mai dependenţi de reacţiile venite din exterior, concluzionând deseori că ceea ce fac este greşit şi că ceilalţi au dreptate, indiferent dacă lucrurile stau sau nu întocmai.

Sunt clienţi care conştientizează şi singuri ce anume este în neregulă în viaţa lor. Ei vă vor spune cu exactitate ce ar trebui schimbat şi de ce cred că sugestiile dumneavoastră, chiar dacă sunt utile, nu vor da niciun rezultat în cazul lor. Aceşti clienţi mai sunt numiţi şi „*dadarişti*", pentru că ori de câte ori veţi formula o sugestie, prima lor reacţie va fi „Da, dar...". În prima şedinţă, nu va trebui să faceţi nimic altceva decât să ascultaţi şi să observaţi. Mai târziu, va fi însă nevoie să vă ocupaţi şi de acest aspect (*vezi pagina 154*). Odată ce veţi şti cum gândeşte clientul, veţi şti şi modalităţile prin care îl puteţi ajuta.

Mulţi dintre cei care vor intra pentru prima oară pe uşa biroului dumneavoastră vor fi oameni frustraţi şi nemulţumiţi de viaţa pe care o au. Ei vor descrie situaţia în care se află prin intermediul a diverse figuri de stil. Unii vor spune că sunt împotmoliţi; alţii vor spune că sunt blocaţi sau prinşi în nisipuri mişcătoare, ori că se simt încătuşaţi şi că nu se pot elibera. Toate acestea sunt metafore chinestezice. Alţi clienţi vor spune că încearcă să desluşească o cale de ieşire, dar că nu o pot găsi sau că orizontul lor este mult prea restrâns şi că nu pot vedea nicio soluţie. Acestea sunt metafore vizuale. Metaforele auditive sunt mult mai rare, dar am auzit clienţi spunând că se simt ca şi cum toţi cei din jur ar zbiera la ei.

Primul lucru pe care un coach trebuie să-l facă este acela de a-şi ajusta limbajul în funcţie de cel al clientului. Dacă acesta spune că se simte împotmolit, atunci vorbiţi în termeni

generali despre cum îl puteţi ajuta să repornească la drum. Dacă vă spune că nu poate desluşi o cale de ieşire, precizaţi că îi puteţi indica dumneavoastră una, iar dacă se plânge de faptul că viaţa sa este plină de discuţii fără sens, feriţi-vă să suprimaţi hărmălaia pentru a-l ajuta să poată gândi clar. În acest fel, clientul va percepe în mod inconştient că înţelegeţi situaţia în care se află. El va înţelege ceea ce îi spuneţi întrucât îi vorbiţi pe limba lui.

Odată ce aţi stabilit raportul, îndrumaţi-l spre un alt sistem reprezentaţional. Întrebaţi-l pe clientul care s-a plâns de faptul că se simte împotmolit cum ar fi dacă ar putea privi situaţia în care se află dintr-un alt unghi. Cereţi clientului care a afirmat că nu poate desluşi o cale de ieşire să-şi imagineze că păşeşte înainte. Aceste simple intervenţii îl vor ajuta pe client să-şi analizeze situaţia într-o manieră cu totul nouă.

Depistarea îngrijorărilor imediate ale clientului

Grijile imediate ale clientului vor ieşi la iveală chiar de la începutul primei şedinţe. Unii dintre ei vă vor spune că sentimentul care îi macină este acela că nu realizează tot ce le stă în puteri. Îşi doresc enorm să progreseze, dar nu sunt siguri în privinţa modalităţilor. Vă vor spune cu exactitate la ce se aşteaptă de la coaching şi vor fi foarte receptivi la ceea ce le veţi cere în vederea îndeplinirii obiectivelor.

Alţii vor fi conştienţi de dificultăţile pe care le întâmpină în viaţă. Ei vor sesiza o problemă şi vor decide să solicite ajutorul unui coach. În cazul lor, procesul de coaching se va axa, mai întâi, pe stabilirea obiectivelor. Aceşti clienţi vor avea nevoie de o direcţie şi o destinaţie care să îi motiveze să se desprindă de starea prezentă nesatisfăcătoare.

Multe dintre preocupările imediate ale clienţilor se referă la dobândirea unor noi aptitudini. În general, rezolvarea acestei probleme nu necesită mai mult de una sau două şedinţe. Ca îndrumător, veţi clarifica obiectivul şi valorile

care îl generează, veţi explora credinţele care l-ar putea obstrucţiona şi veţi elabora un plan de acţiune pentru dobândirea unei noi aptitudini sau pentru îmbunătăţirea uneia deja existente. Cel mai probabil, în săptămânile ce vor urma clientul va avea nevoie de încurajare şi sprijin, motiv pentru care veţi discuta constant prin telefon, în scopul de a-l motiva şi a-i oferi sfaturi.

Alţi clienţi vor necesita conversaţii mai complexe, pe parcursul mai multor sesiuni. E posibil ca progresul lor să fie îngrădit de credinţe limitative şi circumstanţe problematice, rezolvarea situaţiei urmând să reclame eforturi comune. Ei vor trebui să-şi clarifice obiectivele, iar procesul de coaching — care se va desfăşura pe perioada mai multor săptămâni sau luni — s-ar putea concentra pe multe aspecte ale vieţii personale

În fine, vor exista clienţi care vor dori schimbări fundamentale în viaţă şi în cazul cărora se vor impune conversaţiile mai profunde. Cel mai probabil, ei vor avea nevoie de coaching în viaţă. Genul de problemă care ar reclama acest tip de coaching ar putea fi o schimbare în carieră sau creşterea unui nou-născut. Programul de coaching ar putea dura câteva luni.

Oricare ar fi grijile clientului, trebuie să explorati împreună următoarele întrebări:

Cum veţi şti, atât dumneavoastră, cât şi clientul, că programul de coaching dă rezultate? Este absolut necesar să ştiţi în ce anume va consta succesul procesului de coaching.

Ce va trebui să întreprindă clientul?

Ce nu va mai trebui să facă clientul? Care dintre obiceiurile lui obstrucţionează obiectivul şi ce elemente din viaţa sa îl împiedică să progreseze? Clientul va fi nevoit să-şi evalueze obiceiurile, să renunţe la unele dintre ele şi să-şi formeze altele.

Care dintre activităţile clientului vor trebui intensificate?

Care dintre activităţile sale au nevoie de o abordare diferită?

Ce exerciţii şi sarcini îi puteţi prezenta clientului, în scopul facilitării acestor schimbări? Vă puteţi face o idee în privinţa acestor viitoare sarcini, încă de la prima şedinţă.

Conturarea alianţei de coaching

Odată ce i-aţi explicat clientului ce este şi ce nu este coaching-ul, veţi dispune de contextul potrivit pentru a contura „alianţa de coaching". Cum i-ar plăcea clientului să se desfăşoare şedinţele? Cum puteţi colabora, astfel încât să obţineţi cele mai bune rezultate?

Una dintre modalităţile prin care puteţi contura această alianţă este aceea de a oferi clientului — în cursul primei şedinţe — o foaie de hârtie pe care să figureze două fraze neterminate:

Coaching-ul dă rezultate în cazul meu, atunci când coach-ul face următoarele lucruri...

Coaching-ul nu dă rezultate în cazul meu, atunci când coach-ul face următoarele lucruri...

După ce clientul va completa spaţiul rămas liber, vă veţi face o idee asupra tipului de abordare care i se potriveşte. Astfel, atât dumneavoastră, cât şi clientului, vă va fi mai uşor să puneţi bazele unei alianţe eficiente.

Coach-ul trebuie să dea dovadă de mai multă flexibilitate decât clientul. Atunci când nu-şi va putea schimba stilul, în ideea de a se adapta personalităţillor diferite ale clienţilor, el îşi va îngrădi posibilităţile de colaborare la un singur tip de clienţi.

Alianţa îl va responsabiliza pe client faţă de rezultatele procesului de coaching. Soluţiile problemelor sale se află numai şi numai la el; responsabilitatea acestora e a sa. În cazul în care coach-ul i-ar spune clientului ce are de făcut, ar însemna ca rezolvarea să vină din exterior. Acest lucru nu înseamnă că, în intenţia de a-l ajuta pe client să descopere soluţia unei probleme, coach-ul nu poate face sugestii — uneori ele chiar se impun. Coach-ul poate indica o soluţie

prin intermediul întrebărilor, sugestiilor și sarcinilor. Până la urmă, clientul va fi acela care va alege ce crede că este mai bine pentru el.

Acest aspect este unul crucial. Atâta timp cât clientul nu va realiza că este deținătorul soluțiilor și responsabilul rezultatelor produse de coaching, se va aștepta ca îndrumătorul să fie cel care să-l schimbe. În cazul în care progresul se va lăsa așteptat, clientul va avea tendința de a da vina pe coach, iar acesta chiar ar putea cădea în capcana de a se simți culpabil.

Coaching-ul este o alianță — adevăr foarte vizibil în coaching-ul sportiv. Coach-ul (antrenorul) îl asistă pe atlet în pregătirea de dinaintea unei competiții, dar numai cel din urmă păşeşte pe podium atunci când câștigă concursul. Sportivul este singurul încununat cu glorie și medalii. Chiar dacă are un rol esențial în pregătirea atletului, antrenorul va rămâne în umbră. Aplauzele publicului nu vor fi îndreptate spre el, ci spre sportiv.

Abordarea detaliilor practice

În relația dumneavoastră cu clientul, trebuie să vă ocupați și de anumite detalii practice — cum și când oferiți ședințele de coaching și care sunt tarifele pe care le practicați. Printre aspectele pe care trebuie să le lămuriți se numără atât costul ședințelor, tipul de coaching (față în față sau prin telefon), durata ședințelor, cât și zilele și orele la care vor avea loc. Aceste probleme sunt dezbătute în Resurse (*pagina 279*).

Angajamentul față de programul de coaching

Coaching-ul dă rezultate numai atunci când coach-ul și clientul își asumă un angajament conform căruia se vor implica pe deplin în proces. Nu acceptați un client decât dacă sunteți pregătit să-l ajutați cu generozitate și să-l respectați pentru ceea ce este. Dacă nu sunteți sigur sau simțiți că persoana în cauză se confruntă cu probleme psihologice, care țin mai degrabă de terapie sau counselling, atunci recomandați-i

un terapeut sau un counsellor bun. Fiţi sincer şi înştiinţaţi acea persoană că nu sunteţi omul potrivit pentru a o ajuta în acel moment şi că ar fi mai bine să apeleze la un alt specialist.

Clientul trebuie, la rândul său, să se implice pe deplin în procesul de coaching. Nu este un lucru simplu. Clientul are deja mai multe angajamente luate în viaţă — faţă de locul de muncă, faţă de prieteni, familie şi hobby-uri — iar dumneavoastră îi cereţi să îşi asume unul în plus. Se poate integra acest nou angajament între cele deja existente?

Pentru o implicare congruentă, atât coach-ul, cât şi clientul trebuie să cerceteze obstacolele ce s-ar putea ivi în calea programului de coaching. A anticipa acele elemente care ar putea submina procesul nu înseamnă a fi negativist sau pesimist. Odată ce veţi şti împreună ce anume ar putea obstrucţiona programul, veţi fi mai bine pregătiţi pentru a-l duce la bun sfârşit.

- Ce anume ar putea întrerupe programul de coaching?
- Cât de bine se integrează programul de coaching în viaţa dumneavoastră?
- Ce veţi face în cazul în care procesul va părea că decurge prea lent, ori va deveni plictisitor sau lipsit de sens?

Implicarea deplină în programul de coaching nu trebuie să fie doar una a intelectului, ci şi a părţii emoţionale. Clientul nu va acţiona şi nu va continua relaţia de coaching, decât dacă angajamentul pe care şi-l asumă este şi unul emoţional. Implicarea intelectuală nu este suficientă.

Atunci când începeţi programul, verificaţi adevăratul angajament al clientului, după cum urmează:

- Mai întâi, descrieţi ce efecte ar avea programul de coaching, în cazul în care s-ar încununa cu succes. Acest lucru va furniza motivaţie şi vă va conecta, atât pe dumneavoastră, cât şi pe client, la obiectivul programului.
- Apoi, declaraţi-vă angajamentul faţă de program.

- Cereţi clientului să facă acelaşi lucru. Asumându-şi angajamentul, clientul va promite că va fi punctual şi că va duce la bun sfârşit sarcinile asupra cărora aţi convenit.

Începeţi programul de coaching cu grijile imediate ale clientului

Angajamentele fiind luate, nu vă rămâne decât să treceţi la treabă. Deschiderea primei şedinţe cu problema cea mai arzătoare pentru client îi va oferi acestuia motivaţie şi sentimentul că ceva bun se întâmplă. Indiferent despre ce va fi vorba, începeţi prin abordarea temei obiectivelor. De asemenea, un bun exerciţiu de început va fi completarea unei roţi a vieţii.

La finalul şedinţei, prezentaţi-i clientului o temă pentru acasă, astfel încât să dispuneţi de un subiect de discuţie pentru începutul şedinţei viitoare.

SUMAR

Prima şedinţă de coaching are opt etape:

1. **Clădirea raportului şi a temeliilor încrederii**
   Respectaţi credinţele şi valorile clientului.
   Armonizaţi-vă limbajul corporal şi tonul vocii, într-o manieră sinceră, în intenţia de a-l înţelege pe client.
   Repetaţi cuvintele şi valorile importante pentru testarea şi demonstrarea raportului, clarificarea valorilor şi reducerea neînţelegerilor.
   Armonizaţi-vă cu felul de a gândi al clientului, acordând atenţie indicatorilor de acces ai sistemelor reprezentaţionale. Reţineţi cuvintele senzoriale şi ajustaţi-vă limbajul în funcţie de acestea.
   Asiguraţi o ambianţă confortabilă şi ospitalieră.
   Clădiţi încrederea în timp. Fiţi autentic, competent şi sincer.

2. Tratarea aşteptărilor clientului.
Explicaţi-i clientului la ce trebuie să se aştepte.
Definiţi şi descrieţi procesul de coaching.
Respectaţi confidenţialitatea.
În cazul în care nu clientul este cel care vă angajează, clarificaţi problema feedbackului înainte de demararea programului.
Aderaţi la principiile etice şi la standardele profesionale ale coaching-ului.

3. Evaluarea clientului şi colectarea informaţiilor
Obţineţi informaţiile de contact.
Efectuaţi o evaluare informală a personalităţii clientului. Ce fel de persoană este? Ce îşi doreşte?
Obţineţi informaţii despre:
- **cariera clientului**
- **relaţiile sale**
- **starea sănătăţii şi a energiei fizice**
- **situaţia financiară**
- **obiectivele şi valorile sale**
- **angajamentul faţă de progresul personal, dezvoltarea spirituală şi echilibrul în viaţă**
- **activităţile din timpul liber şi hobby-urile sale**
- **îngrijorările imediate**

Dacă este necesar, rugaţi-l pe client să completeze un CV detaliat.
Folosiţi roata vieţii pentru a cerceta cât de echilibrată este viaţa clientului şi cum se prezintă nivelul de satisfacţie.

4. Depistarea îngrijorărilor imediate ale clientului
Ce l-a determinat pe client să apeleze la coaching?
Cum va şti că programul de coaching dă rezultate?
Care dintre activităţile sale necesită o abordare diferită?

La care dintre activităţi va trebui să renunţe? Care sunt deprinderile ce îi obstrucţionează progresul şi ce anume alimentează aceste obiceiuri?

5. Conturarea alianţei de coaching

Cum i-ar plăcea clientului să se desfăşoare şedinţele? Clarificaţi de la bun început că numai clientul este cel responsabil de rezultatele procesului de coaching.

6. Abordarea detaliilor practice

Lămuriţi problema plăţilor, a duratei şedinţelor, cât şi zilele şi orele la care acestea vor avea loc.

7. Angajamentul faţă de programul de coaching

Verificaţi adevăratul angajament al clientului faţă de program.

Descrieţi ce efecte ar avea programul de coaching, în cazul în care s-ar încununa cu succes.

Examinaţi obstacolele ce ar putea submina programul.

Ce anume ar putea întrerupe procesul de coaching?

Cum se integrează programul de coaching în viaţa clientului?

Ce va face clientul în cazul în care va avea senzaţia că procesul decurge prea lent, ori va considera că e plictisitor sau lipsit de sens?

Declaraţi-vă angajamentul faţă de program.

Cereţi clientului să facă acelaşi lucru

8. Iniţiaţi procesul de coaching cu grijile imediate ale clientului

La finalul primei şedinţe, prezentaţi-i clientului o temă pentru acasă şi întrebări la care să mediteze, după care programaţi următoarea şedinţă.

PAȘI DE ACȚIUNE

Dacă vă doriți să înțelegeți, acționați. Iată aici câteva modalități de explorare a ideilor prezentate în acest capitol. Le puteți folosi ca sarcini atât pentru client, cât și pentru dumneavoastră, în caz că doriți acest lucru.

1. **Urmăriți cu atenție (dar nu într-o manieră vădită!) perechile din restaurante.**
   Puteți spune care dintre ele se află într-un raport? Argumentați-vă răspunsurile.

2. **Care sunt persoanele cu care ați dori să vă îmbunătățiți relațiile?**

Data viitoare când veți întâlni aceste persoane, gândiți-vă mai mult la cauzele pentru care nu vă înțelegeți cu ele așa cum v-ați dori. Acordați atenție stilului lor de a vorbi și observați-le limbajul corporal. Se armonizează vocea și gesturile acestora cu cele ale dumneavoastră? Cât de mult contează acest aspect?

3. **La următoarea convorbire telefonică, armonizați-vă vocea la nivelul și tempoul persoanei de la celălalt capăt al firului. Atunci când vă doriți ca discuția să se sfârșească, renunțați la armonizare — vorbiți mai puternic sau mai încet, ori mai repede sau mai lent. Vi se pare că discuția decurge mai ușor atunci când vocile se armonizează și că aceasta se încheie mai ușor atunci când vocile au tonuri și cadențe diferite?**

4. **Data viitoare când veți mai avea o conversație pe subiecte profesionale, ascultați cu atenție, iar apoi reluați cele mai importante patru puncte la care persoanele în cauză au făcut referire. În reluarea temelor respective, folosiți exact aceleași cuvinte. Verificați dacă această abordare facilitează sau nu conversația.**

5. Aflați care este sistemul reprezentațional pe care îl preferați, în caz că acesta vă este încă necunoscut. Puteți face acest lucru înregistrându-vă în timp ce vorbiți timp de câteva minute, despre un subiect care vă solicită interesul. Ascultați, apoi, înregistrarea și observați care sunt acele cuvinte senzoriale pe care tindeți să le folosiți mai des. Puteți, de asemenea, să vă gândiți la postura generală, la gesturi, la tempoul respirației și la pasiunile dumneavoastră.

6. După ce veți afla care vă este sistemul reprezentațional preferat, descoperiți sistemele predilecte în cazul clienților dumneavoastră. Nu vă înțelegeți mai bine cu cei care vă împărtășesc preferința pentru același sistem?

7. Completați chiar astăzi o roată a vieții. Ce vă spune aceasta despre echilibrul existent în viața dumneavoastră? Care este cel mai important domeniu pe care ar trebui să-l îmbunătățiți cât mai curând posibil?

8. Cum v-ar plăcea să fiți îndrumat? Enumerați pe o foaie de hârtie lucrurile care ar face eficient un proces de coaching pentru dumneavoastră, în cazul în care ați fi un client. Ce vă spun aceste lucruri despre maniera în care colaborați cu clienții?

CAPITOLUL 5

Arta coaching-ului

Calităţile pe care un coach trebuie să le aibă sunt uşor de descris. Ele se referă în principal la capacitatea de a acorda atenţie altor persoane. Atenţia este unul dintre cele mai preţioase bunuri în relaţiile interumane; un bun ce nu poate fi pretins, ci doar oferit. Atunci când nu ni se oferă suficientă atenţie, ne simţim lipsiţi de vitalitate şi energie. Atenţia e la fel vitală pentru sănătatea noastră psihică aşa cum apa şi aerul sunt pentru cea fizică.

Încă de la prima şedinţă de coaching, atenţia acordată clientului implică două aptitudini:

- calibrarea
- ascultarea

Calibrarea

Calibrarea este un termen specific NLP şi înseamnă a evalua cu acurateţe starea de spirit a unei alte persoane, prin citirea semnalelor nonverbale.

Calibrarea este diferenţa dintre a vedea, a observa şi a constata. În general, oamenii doar *văd* o altă persoană. A vedea înseamnă pur şi simplu a lăsa undele electromagnetice din lumină să transmită semnale ochilor. Prin urmare, o

persoană va putea vedea mişcările globilor oculari, gesturile sau îmbrăcămintea alteia, dar nu va trage nicio concluzie din toate acestea.

Cel de-al doilea nivel este cel al observării. Atunci când observaţi ceva, ceea ce vedeţi începe să capete un înţeles. Aţi surprins o mişcare a ochilor. Ce înseamnă ea? Aţi observat o mişcare bruscă a mâinii. Oare, ce semnifică? Aceste gesturi au un înţeles anume pentru client şi, de aceea, trebuie să aibă o semnificaţie şi pentru coach.

Ultimul nivel este cel al constatării. În această fază, aveţi capacitatea de a calibra, întrucât nu numai că observaţi, dar şi sesizaţi anumite şabloane. Spre exemplu, constataţi că atunci când clientul este supărat, gura şi fruntea sa devin oarecum crispate. Partea stângă a gurii se ridică uşor, tonul vocii devine mai apăsat, iar tempoul vorbirii se accelerează. Vedeţi acest semn în mod repetat. Totodată, constataţi că şabloanele se reiau atunci când clientul vorbeşte despre şeful său. Îşi urăşte şeful? Probabil că da. Este prilejul propice pentru a pune această întrebare, moment în care clientul se va arăta uimit de intuiţia dumneavoastră. El nu va şti că observarea atentă şi calibrarea au fost tehnicile care v-au permis să ajungeţi atât de repede la miezul problemei.

Clienţii vă vor dezvălui detaliile vieţii lor în orice ridicare din umeri, în orice oftat şi în orice privire în gol. Important e să fiţi atent la ele. Vocile lor vă vor mărturisi care le sunt speranţele şi visurile, ce este important pentru ei, când sunt nervoşi, când sunt supăraţi, când sunt fericiţi şi când sunt plictisiţi. Limbajul trupului este bogat în mesaje şi înţelesuri. Urmăriţi fiecare mişcare a ochilor. Urmăriţi-le gesturile. Când vorbesc despre timp, gesticulează spre stânga sau spre dreapta? Gesticulează în faţă sau spre ei? Un client pe care l-aţi calibrat este unul pe care aţi ajuns să-l cunoaşteţi foarte bine. Îl înţelegeţi, iar acest lucru îl va ajuta să se înţeleagă pe sine însuşi.

Ascultarea

A asculta — nimic mai simplu. Nu pierdeţi însă din vedere faptul că atunci când ascultaţi un client, trebuie să o faceţi cu atenţie, fără a-i judeca, interpreta sau distorsiona spusele. Experienţa va fi una profundă. Există patru nivele ale ascultării:

1. Auzirea

Cel mai superficial nivel al ascultării este auzirea. A auzi înseamnă a înregistra undele sonore din vocea altei persoane. Puteţi auzi o persoană vorbind şi în acelaşi timp să vă gândiţi la cu totul altceva sau să vă îndreptaţi atenţia către un alt lucru. Pentru a auzi nu e obligatoriu să fiţi atent la ceea ce spune celălalt. Un coach nu trebuie să se afle niciodată în această fază.

2. Ascultarea normală

Cel de-al doilea nivel este cel în care îl ascultaţi pe client, dar cu o întrebare în minte: „Ce înseamnă pentru mine lucrurile pe care le aud?". În acest caz, ascultaţi din prisma propriei experienţe, folosindu-vă de evenimente din viaţa altcuiva pentru ca mintea dumneavoastră să declanşeze diverse amintiri. Persoana în cauză v-ar putea relata o conversaţie avută cu partenerul de viaţă, iar dumneavoastră v-aţi putea gândi la o discuţie purtată recent cu soţul sau soţia. Ne referim aici la nivelul de ascultare comun, el fiind adecvat conversaţiilor de zi cu zi, nu însă şi coaching-ului.

3. Ascultarea selectivă

Cel de-al treilea nivel este cel în care ascultarea se produce în mod selectiv. Coach-ul poate intui ceva, context în care filtrează tot ceea ce spune clientul şi selectează ceea ce este important pentru a trage o concluzie. Pentru a reuşi acest lucru, coach-ul va fi nevoit, uneori, să se implice într-un dialog intern, cu sine însuşi.

4. Ascultarea conştientă

Ascultarea conştientă este una profundă, cu o minimă judecare a spuselor clientului. Este nivelul în care ieşiţi din scenă, pentru a-i acorda exclusivitate absolută clientului. Dialogul intern este redus la un nivel minim. Este contextul perfect pentru a apela la intuiţie.

Ascultarea conştientă are trei inamici:

- *Dialogul intern.* Atunci când vă ascultaţi propriile gânduri, nu veţi mai fi în stare să-l ascultaţi pe client. Există riscul şi mai mare ca dialogul intern să se producă în sfera unui subiect care nu are nimic de-a face cu ceea ce spune clientul: „Am lăsat cumva ibricul pe foc?", „Oare ce voi mânca la prânz?", „Mi-e sete", „Ce film va fi diseară la televizor?". Un astfel de dialog intern nu vă împiedică să-l auziţi pe client, dar face imposibilă ascultarea sa. Chiar şi atunci când dialogul intern se referă la subiectul abordat de client, nivelul maxim pe care îl puteţi atinge este cel de-al treilea. Aşadar, suprimaţi dialogul interior şi lăsaţi-l pe client să vorbească.
- *Tensiunea musculară.* Este dificil să ascultaţi atunci când sunteţi tensionat. În momentul în care constataţi că nu vă mai puteţi concentra asupra spuselor clientului, relaxaţi-vă. De asemenea, asiguraţi-vă că aţi adoptat o poziţie confortabilă, întrucât disconfortul fizic vă poate distrage.
- *Privirea fixă.* Mintea dumneavoastră va fi mult mai deschisă şi mai receptivă, atunci când vă veţi folosi întreg câmpul vizual. De aceea, vă îndemnăm să reduceţi focalizarea privirii şi să vă extindeţi unghiul de vedere. Încercaţi să înglobaţi în acest unghi cât mai mult spaţiu posibil, cu o privire relaxată şi deschisă.

Poziţiile perceptuale

Coach-ul este diriguitorul mai multor perspective. Un bun coach îşi cunoaşte propriile obiective şi limite, având, în acelaşi timp, abilitatea de a vedea lumea din perspectiva clientului, într-o manieră obiectivă. În NLP, există trei perspective cunoscute sub numele de *poziţii perceptuale.*

- *Prima poziţie* reprezintă propria realitate, perspectiva din care experimentaţi orice situaţie — credinţele, sentimentele, opiniile, interesele, preocupările şi valorile dumneavoastră. Excelenţa în coaching îşi are drept sursă o primă poziţie puternică, care înseamnă a te cunoaşte pe tine însuţi şi a şti cu claritate care-ţi sunt obiectivele, valorile şi limitele.

- *A doua poziţie* presupune experimentarea unei situaţii din unghiul de vedere şi prin prisma experienţei clientului. Ea implică dezvoltarea abilităţii de a efectua un salt creativ în imaginaţie, pentru a înţelege lumea din perspectiva altei persoane, pentru a gândi aşa cum gândeşte aceasta. Atunci când adoptaţi cea de-a doua poziţie, trebuie să înţelegeţi punctul de vedere al clientului, ceea ce nu înseamnă că trebuie să fiţi de acord cu el. Această poziţie reprezintă baza coaching-ului, întrucât ea furnizează empatie şi raport.
- *A treia poziţie* înseamnă adoptarea unei perspective detaşate atât din punctul dumneavoastră de vedere, cât şi de cel al clientului. Din această ipostază, puteţi observa conexiunea şi relaţia dintre cele două puncte de vedere.

Noi am dori să mai adăugăm o perspectivă grupului celor trei.

- *A patra poziţie* reprezintă perspectiva dinspre sistemul în care clientul acţionează. Acesta poate fi, de pildă, afacerea în cadrul căreia clientul lucrează. Când oferiţi coaching de afaceri, trebuie să cunoaşteţi efectele pe care acţiunile clientului îl au asupra sistemului afacerii respective, dar şi felul în care sistemul îl influenţează şi constrânge pe client.

Un alt exemplu ar putea fi familia clientului. Ce efecte au acţiunile sale asupra membrilor familiei? Cum limitează sau sprijină familia obiectivele clientului?

Cea de-a patra poziţie se referă, în acelaşi timp, la ecologie — la cercetarea efectelor pe care deciziile clientului le au asupra persoanelor ce urmează a fi influenţate de schimbare.

Deseori, programul de coaching va consta în a-l învăţa pe client să adopte diferite poziţii, în vederea soluţionării problemelor cu care se confruntă. Spre exemplu, abilitatea de asumare a celei de-a doua poziţii este fundamentală în relaţiile interumane, ceea ce înseamnă că va trebui să-l învăţaţi pe client să adopte şi alte perspective, în cazul în care întâmpină

dificultăți în contactele cu ceilalți. Pe de altă parte, atunci când clientul este mereu influențat de cei din jur și simte că obiectivele altora devin mai importante decât ale sale, se va impune consolidarea primei poziții. În cea de-a treia poziție, clientul va putea dispune de o reprezentare obiectivă a situației, descoperind punctul de pârghie care îl va conduce către rezultate dorite.

Toate pozițiile sunt utile. Ele sunt resurse neprețuite. Sunt oameni care prezintă abilități deosebite într-una dintre poziții, dar care întâmpină dificultăți în celelalte. Cea mai bună înțelegere provine din utilizarea eficientă a tuturor pozițiilor, iar coach-ul nu trebuie să excludă niciuna în cursul procesului de coaching. Vom aborda problema utilizării lor puțin mai târziu.

SUMAR

Acordați atenție maximă clientului.

Calibrați clientul — recunoașteți cu acuratețe starea sa de spirit, prin citirea semnalelor nonverbale. Există trei nivele ale calibrării: vederea, observarea și constatarea.

Ascultați-vă cu atenție clientul. Există patru nivele ale ascultării: auzirea, ascultarea normală, ascultarea selectivă și ascultarea conștientă.

Ascultarea conștientă are trei inamici:

- **tensiunea musculară inutilă**
- **dialogul intern**
- **privirea focalizată**

Un coach trebuie să fie capabil să adopte diferite perspective și, în caz că este necesar, să îl învețe pe client să facă același lucru.

1. **Prima poziție reprezintă realitatea persoanei respective — obiectivele, valorile și interesele sale.**
2. **A doua poziție înseamnă a fi capabil să apreciezi realitatea altei persoane, din perspectiva acesteia.**

3. A treia poziție se referă la observarea unei relații într-o manieră mai obiectivă, mai detașată și mai utilă.
4. A patra poziție reprezintă perspectiva clientului dinspre sistemul în care acesta acționează (locul de muncă, familia ș.a.m.d.). Este o poziție favorabilă cercetării impactului obiectivelor sale asupra sistemului.

PAȘI DE ACȚIUNE

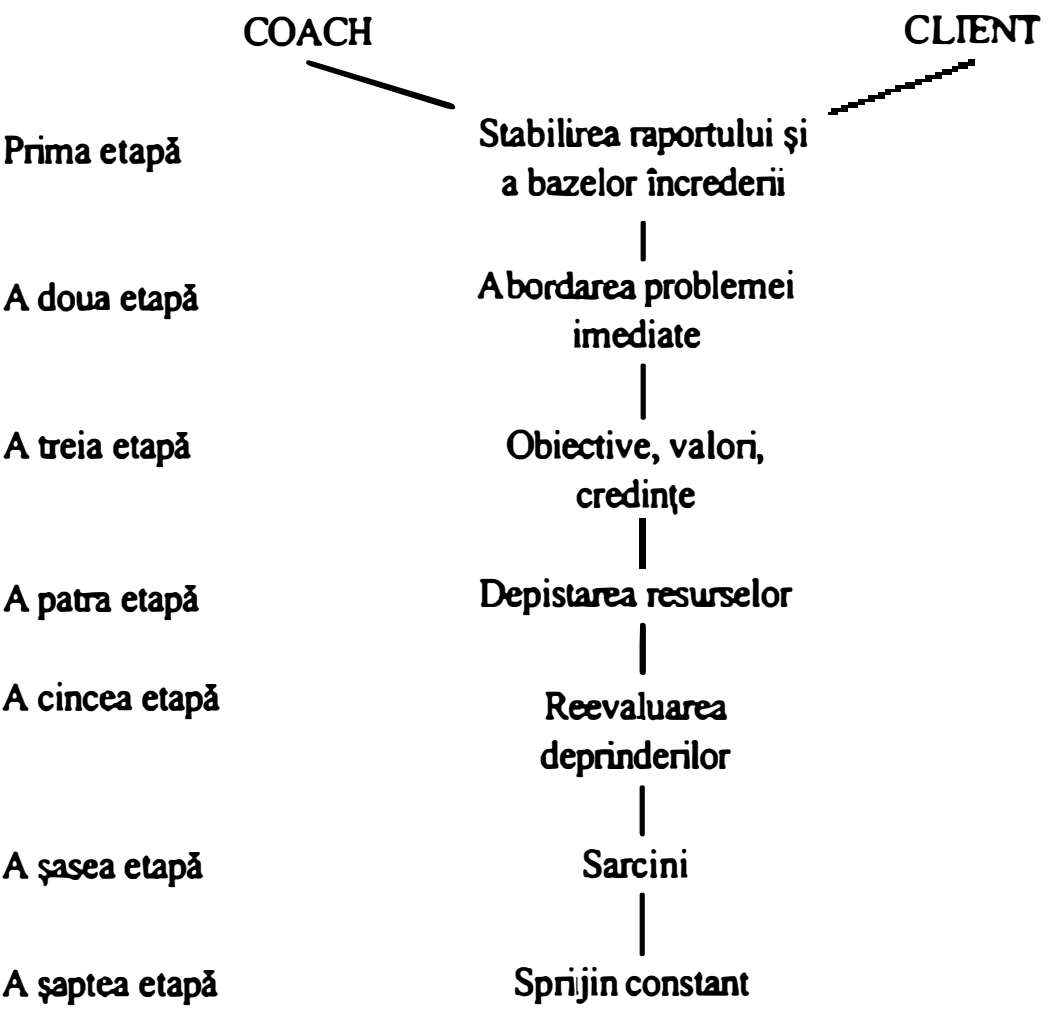
Dacă vă doriți să înțelegeți, acționați. Iată aici câteva modalități de explorare a ideilor prezentate în acest capitol. Le puteți folosi ca sarcini atât pentru client, cât și pentru dumneavoastră, în caz că doriți acest lucru.

1. Alegeți o conversație care nu este foarte importantă și ascultați persoana pe care o aveți în față cu mintea complet deschisă, fără niciun fel de dialog intern. Nu încercați să înțelegeți sau să interpretați. Ce lucruri noi descoperiți în legătură cu acea persoană?
2. Care dintre cele trei poziții perceptuale vi se pare cel mai ușor de adoptat?
3. Enumerați pe o foaie de hârtie beneficiile pe care vi le aduce poziția perceptuală preferată. Apoi, faceți o listă a neajunsurilor sale. (Dacă, de pildă, poziția dumneavoastră prevalentă este prima, înseamnă că vă cunoașteți foarte bine, dar ați putea fi considerat îndărătnic. Cea de-a doua poziție vă înzestrează cu empatie, dar vă poate face să vă neglijați propriile interese. O a treia poziție puternică vă oferă obiectivitate, cu riscul de a vă crea o imagine de om „distant"). În final, enumerați beneficiile pe care vi le-ar aduce dezvoltarea celorlalte două poziții.

CAPITOLUL 6

Întrebările sunt răspunsul

Prima sesiune tocmai s-a terminat; aţi făcut, aşadar, cunoştinţă cu noul dumneavoastră client. Ce urmează? Coaching-ul este bazat pe o structură bine definită. Iată imaginea sa generală:



Structura coaching-ului

Stabilirea raportului este, aşadar, primul pas. Puneţi prima cărămidă la construirea sa, în sesiunea iniţială, şi acordaţi-i o atenţie specială în fiecare etapă a procesului de coaching. În timp, raportul se va transforma într-o relaţie bazată pe încredere.

Cel de-al doilea pas în structura generală prezentată se referă la abordarea grijii imediate a clientului. Ea reprezintă motivul pentru care acesta a apelat la coaching. Uneori, se întâmplă ca acea problemă să fie singura pe care se va concentra întreg procesul. Clientul doreşte, de pildă, să-şi îmbunătăţească o aptitudine, iar coach-ul îl va asista special pentru acest lucru. În majoritatea cazurilor, însă, problema respectivă se va dovedi a fi una complexă, cu multe conexiuni în diferite aspecte ale vieţii clientului.

Începând să exploraţi grija imediată a clientului, intraţi în cea de-a treia fază: stabilirea obiectivelor şi descoperirea valorilor clientului. Etapa este una roditoare. Obiectivele şi valorile sunt culorile cu care clientul îşi pictează tabloul vieţii. Ele sunt note muzicale în melodia vieţii. Mulţi dintre cei care vă vor solicita ajutorul vor avea vieţi cenuşii şi monotone. Dumneavoastră veţi fi cel care le va deschide porţile către o lume mai bogată, mai vie şi mai veselă.

În această fază, coach-ul îl ajută pe client să-şi transpună visele în realitate, prin fixarea obiectivelor pe termen lung. Împreună, cei doi convertesc problemele în scopuri şi elaborează un plan de acţiune în vederea atingerii acestora. Tot aici, ei colaborează pentru a descoperi rezervele de energie din spatele obiectivelor, adică valorile — motoarele care îl propulsează pe client înainte. Orice program de coaching se fundamentează pe obiectivele şi valorile clientului. Cu energia furnizată de valori, viaţa sa înaintează vertiginos spre obiectivele fixate.

Cum reuşeşte un coach să determine această transformare? În mare parte, prin adresarea unor întrebări eficiente.

Arta de a întreba

Întrebările pot avea diverse implicaţii. În cadrul primei şedinţe, coach-ul pune întrebări pentru a obţine informaţii elementare despre client. În etapele următoare, coach-ul adresează întrebări pentru a explora credinţele şi valorile clientului, pentru a cerceta cum gândeşte, ce îşi doreşte, de ce îşi doreşte acele lucruri şi ce l-ar putea împiedica să-şi atingă scopurile.

Întrebările au o calitate oarecum bizară — vă este imposibil să nu răspundeţi. Ele vă forţează să meditaţi asupra experienţelor dumneavoastră. Chiar dacă răspunsul dat este „Nu ştiu", tot a trebuit să vă gândiţi la acea întrebare şi să vă examinaţi experienţa de viaţă, astfel încât să găsiţi un răspuns.

Întrebările sunt raze de lumină ce strălucesc în locuri întunecate. O întrebare eficientă va lumina zone aflate în obscuritate. Atunci când îi adresaţi clientului o întrebare bună, îi oferiţi oportunitatea de a-şi explora experienţa şi resursele într-o manieră cu totul nouă, astfel încât să ofere răspunsuri pe care nu credea că le deţine. În obişnuinţa lor, clienţii au căutat răspunsuri în locurile care le erau familiare. Răspunsurile nu se află însă niciodată acolo, altfel le-ar fi descoperit deja.

Există o poveste Zen, despre un bărbat care caută cu disperare un obiect pierdut, la lumina unui felinar de pe stradă. Un trecător se opreşte pentru a-l ajuta.

„Ce anume căutaţi?", îl întreabă acesta.

„Mi-am pierdut cheile", răspunde bărbatul.

„Unde le-aţi pierdut", întreabă bunul samaritean.

„Acasă".

„Nu înţeleg — se miră străinul. Dacă le-aţi pierdut în casă, atunci de ce le căutaţi tocmai aici, în stradă?".

„Pentru că în casă este întuneric", răspunde bărbatul. „Acolo nu văd nimic, pe când aici este lumină. Prin urmare, caut aici".

Coach-ul adresează întrebări care luminează locurile potrivite.

Una dintre cele mai interesante întrebări la care (eu, Andrea) a trebuit să răspund, mi-a fost adresată în timpul

unui interviu destinat evaluării aptitudinilor mele în coaching şi training. Persoanele care m-au intervievat atunci se ocupau de modelarea abilităţilor mele în coaching şi training. Aceşti oameni nu s-au rezumat doar la a mă urmări în timpul şedinţelor de coaching şi training pe care le ofeream; ei au dorit să-mi cunoască şi strategiile mentale, obiectivele şi valorile legate de cele două discipline. Am răspuns la întrebările lor fără a sta prea mult pe gânduri, întrucât subiectele aduse în discuţie îmi erau destul de familiare. Ultima întrebare a interviului a făcut totuşi diferenţa: „Ce metaforă aţi folosi pentru a vă descrie în ipostaza de coach şi trainer?".

Această întrebare m-a pus într-adevăr pe gânduri... Mi-am lăsat mintea să hoinărească liberă, în aşteptarea unui răspuns spontan. La un moment dat, m-am văzut în ipostaza unui explorator pasionat de piramidele egiptene, iar imaginea mi s-a părut conformă realităţii.

„De ce un explorator?", am fost întrebată.

„Pentru că atunci când ştii unde să cauţi, poţi descoperi comori în locuri unde nimeni n-a mai fost vreodată. Văd oamenii ca pe nişte temple ce ascund comori nebănuite, care abia aşteaptă să fie scoase la lumină!".

Aceasta a fost metafora mea pentru coaching: un explorator pasionat de piramide, o persoană care scoate tot ce e mai bun din ceilalţi. Am realizat acest lucru prin intermediul unei întrebări solide, ce mi-a fost adresată la momentul potrivit.

Presupoziţiile

Figura de stil în care întrebările sunt asemănate cu o sursă de iluminare este una foarte inspirată. Întrebările pot aduce lumină într-un anume loc, dar în acelaşi timp lasă alte zone în întuneric. Cu alte cuvinte, întrebările direcţionează atenţia clientului spre anumite probleme, îndepărtând-o astfel de altele. Cum se întâmplă acest lucru? În cea mai mare parte a cazurilor, prin intermediul presupoziţiilor pe care le implică întrebarea. Presupoziţiile reprezintă ipoteze ce trebuie acceptate ca fiind adevărate, în demersul de a răspunde la o întrebare.

Toate întrebările conţin presupoziţii. Puteţi ori să acceptaţi aceste presupoziţii şi să răspundeţi la întrebarea ce v-a fost adresată, ori să puneţi o altă întrebare referitoare la cea iniţială. Spre exemplu, atunci când un coach îl întreabă pe client „Ce vă doriţi?", se presupune că persoana respectivă îşi doreşte ceva. Clientul ar putea răspunde enumerându-şi obiectivele sau ar putea să dea din umeri, declarând că nu ştie; ambele răspunsuri semnifică faptul că acel client a acceptat presupoziţia. În cealaltă variantă, răspunsul oferit ar putea fi: „Nu îmi doresc nimic". Întrebarea primeşte astfel un răspuns diferit – prin respingerea presupoziţiei din spatele ei. Clientul ar putea pune în discuţie presupoziţia însăşi, întrebând: „Ce vă face să credeţi că îmi doresc ceva?".

Un aspect important al artei de a pune întrebări eficiente este reprezentat de fundamentarea acestora cu presupoziţii dintre cele mai robuste. Mulţi oameni pun întrebări care conţin presupoziţii inutile sau chiar nocive.

Analizaţi, de pildă, întrebarea „Cine e de vină pentru toate acestea?". Ea conţine două presupoziţii. Prima este aceea că există o vină, iar a doua că aceasta poate fi atribuită cuiva. Aceste presupoziţii nu sunt unele pozitive. Tema culpabilităţii direcţionează spre trecut, căutând vinovaţi în încercarea de a explica felul în care a fost creată problema. Chiar dacă vina va fi atribuită cuiva, acest lucru nu va ajuta cu nimic la soluţionarea problemei. Mai mult, atunci când clientul va ajunge să creadă în vină, va presupune că ori de câte ori ceva nu merge aşa cum trebuie, există un vinovat, care ar trebui pedepsit. El va începe să creadă că problemele nu apar pur şi simplu, ci sunt cauzate de oameni. În acest context, dacă vina nu va putea fi aruncată în cârca *altor persoane*, cel vinovat va fi însuşi clientul. Ipoteza nu este deloc una eliberatoare, deşi unii ar putea spune că are şi un aspect pozitiv — acela că oferă iluzia controlului (există o explicaţie pentru orice).

Conceptul culpabilităţii nu are că căuta în coaching.

Iată un alt exemplu de întrebare nocivă: „De ce încearcă să vă facă rău?". Pare o simplă solicitare a unei informaţii,

dar întrebarea conţine presupoziţia că cineva încearcă, în mod intenţionat, să-i facă rău clientului. Un coach nu poate avansa o asemenea presupunere decât dacă clientul specifică desluşit acest lucru.

Un ultim exemplu: „Cât timp v-aţi complăcut în această situaţie?". Presupoziţia înglobată în această întrebare este aceea că situaţia se află sub controlul clientului. Dacă situaţia este una foarte neplăcută, întrebarea adaugă o tentă de insultă sentimentelor deja rănite ale clientului, în contextul în care acesta a încercat să-şi rezolve problema, dar nu a reuşit. În coaching, o astfel de întrebare poate fi interpretată şi ca o admonestare — clientul şi-a dat seama că situaţia nu este una bună, dar nu a făcut ceea ce trebuie pentru a-i pune capăt.

Toate acesta exemple s-au referit la întrebări cu efect nociv. Din fericire, există modalităţi infinite de a adresa întrebări utile şi robuste. Iată câteva exemple (presupoziţiile se află între paranteze):

- „Dintre toate resursele de care dispuneţi, care credeţi că ar fi cea mai eficientă pentru redresarea situaţiei?". (Aveţi multe resurse şi puteţi alege. În acelaşi timp, resursele dumneavoastră pot îmbunătăţi situaţia).
- „Ce vă opreşte să declanşaţi schimbarea?". (Aveţi puterea de a schimba situaţia).
- „Câte lucruri puteţi învăţa din această experienţă?". (Puteţi învăţa).

Asiguraţi-vă, întotdeauna, că întrebările dumneavoastră conţin presupoziţii utile şi solide.

Sincronizarea

Momentul ales pentru adresarea unei întrebări este crucial, ca atunci când spuneţi un banc. O întrebare, fie ea una bună, are toate şansele să rămână fără niciun rezultat în cazul în care este pusă într-un moment nepotrivit. Aceeaşi întrebare însă îl poate face pe coach să strige „Evrika", dacă este

adresată cu cinci minute mai târziu. Cum vă dați seama care este momentul propice pentru a pune o întrebare?

Alegerea contextului potrivit pentru întrebările pe care doriți să le adresați clientului face parte din intuiție. Intuiția reprezintă capacitatea unei persoane de a realiza în mod spontan când anume trebuie întreprinsă o acțiune. Vă puteți exersa intuiția prin intermediul a două mijloace.

- *Ascultați*! Relaxați-vă. Înăbușiți dialogul intern. Întrebați-vă: „Ce îi trebuie acestui client, în clipa de față?". Poate aveți o întrebare genială în minte, dar este, oare, momentul potrivit pentru a i-o face cunoscută?
- *Calibrați clientul*! Dacă veți urmări cu atenție limbajul corporal și tonul vocii clienților, veți ști cu exactitate când sunt pregătiți pentru a primi întrebarea dumneavoastră. Un bun coach poate schimba în mers cea de-a doua jumătate a întrebării, în funcție de reacția nonverbală a clientului față de începutul acesteia.

Odată ce veți deveni mai priceput la ascultare și calibrare, veți începe să vă sincronizați mai bine întrebările, întrucât vă veți obișnui să ascultați dincolo de cuvinte și să observați semnalele nonverbale. Făcând aceste lucruri din instinct, nu veți mai fi conștient de ele, dar veți acționa în funcție de ceea ce veți vedea și auzi. Veți fi totuși conștient de un lucru, și anume de îmbunătățirea semnificativă a întrebărilor pe care le veți pune.

Sinceritatea

Cum veți ști când clientul vă oferă răspunsuri sincere? Cum vă veți da seama că acesta nu vă spune decât ceea ce crede că doriți să auziți?

În primul rând, încă de la ședința inițială, trebuie să le explicați clienților cum funcționează coaching-ul. Este foarte important să le precizați că nerăspunzând sincer întrebărilor dumneavoastră se vor păcăli pe ei înșiși, întrucât programul

de coaching are drept scop îmbunătățirea vieții lor, nu a altcuiva. În același timp, însă, vor avea oricând dreptul să refuze să răspundă la întrebările care îi deranjează.

În al doilea rând, va trebui să vă calibrați clienții, astfel încât să vă puteți da seama, din limbajul trupului și din tonul vocii, când sunt nesiguri sau încurcați de o anumită întrebare. După aceea, puteți alege ori să schimbați subiectul, ori să insistați asupra sa.

În al treilea rând, întrebările coach-ului izvorăsc întotdeauna dintr-o curiozitate binevoitoare și sinceră. Coach-ul trebuie să fie un model de sinceritate pentru client; atunci când clientul va observa francheța coach-ului, va tinde să ofere răspunsuri sincere.

O ultimă modalitate ar fi aceea de a adresa întrebări de urmărire precum acestea:

„Ce altceva ați mai observat?".
„Care ar fi răspunsul pe care mi l-ați da, dacă nu v-ar păsa de ceea ce cred eu despre dumneavoastră?".
„Ați dori să mai spuneți și altceva, în afara celor deja precizate?".

Clădirea raportului prin întrebări

Întrebările pot fi folosite pentru construirea raportului. Chiar și întrebările provocatoare pot fi adresate cu respect, astfel încât să nu destrame raportul.

Există două modalități principale de a pune întrebări delicate, fără a deteriora raportul:

1. Puteți indica în avans o anume întrebare. O puteți prognoza astfel: „Aș vrea să vă pun o întrebare în legătură cu..."
2. Puteți atenua șocul produs de întrebare prin schimbarea tonului vocii sau prin fraze de genul:

„Aș dori să știu dacă..."
„Sunt interesat să aflu dacă..."
„V-ar deranja dacă mi-ați spune..."

Pentru a se evita deprecierea raportului, întrebările trebuie prezentate într-o manieră respectuoasă. Limbajul corporal şi tonul vocii sunt la fel de importante ca şi cuvintele. „Ce vă doriţi?" este o excelentă întrebare de bază în coaching, însă ea poate avea efecte negative asupra raportului atunci când este adresată pe un ton sarcastic, cu un deget acuzator aţintit spre client.

Schimbarea stărilor emoţionale

Întrebările pot schimba starea emoţională a clientului. Ele îl pot aduce pe client într-o stare deposedată de resurse, prin folosirea greşită a tonului vocii şi a limbajului trupului, cât şi prin presupoziţiile limitative ce le-ar putea conţine. Spre exemplu, „Care este cel mai grav aspect în legătură cu această problemă?" este o întrebare defectuoasă, întrucât, pentru a o înţelege, clientul trebuie să treacă printr-un şir de emoţii negative, să decidă care este cel mai grav lucru şi apoi să răspundă. „Cât de neajutorat vă simţiţi?" este o întrebare atât de neinspirată, încât ar putea fi calificată drept „anticoaching". Prin această întrebare, un client care, în fond, se simte în regulă, va rămâne cu o stare psihică deplorabilă după şedinţa de coaching.

Există însă o mulţime de întrebări care-l pot plasa pe client într-o stare bogată în resurse. Uneori, coach-ul va pune anumite întrebări doar cu acest scop. Întrebările se vor referi la:

resursele aflate la dispoziţia clientului
persoanele pe care acesta le iubeşte
experienţele pozitive din trecut

Cum se pun întrebările solide?

Întrebările reprezintă principala cale prin care coach-ul explorează problemele clientului şi îl ajută să le rezolve. Ele pot fi foarte puternice, cu condiţia să fie precise.

Să ne imaginăm, de pildă, că îndrumătorul doreşte să pună o întrebare pentru a afla valoarea din spatele obiectivului. Iată trei posibile întrebări:

„Dacă veţi îndeplini acest obiectiv, ce beneficii vă va aduce el?"
„Când veţi îndeplini acest obiectiv, ce beneficii vă va aduce el?"
„Când veţi îndeplini acest obiectiv, ce va însemna el pentru dumneavoastră?"

Prima întrebare introduce un element de îndoială („dacă"), referitor la posibilitatea ca acel client să-şi atingă ţelul. Presupoziţia nu este una foarte utilă. Nimeni nu poate cunoaşte viitorul, dar e mai bine să credem că cel aflat sub îndrumarea noastră va avea succes, evitând să îi insuflăm îndoială chiar înainte de a porni la drum.

Cea de-a doua întrebare este şi cea mai bună, întrucât implică ideea conform căreia clientul îşi va atinge scopul, focalizând pe valoarea ce a generat obiectivul.

Cea de-a treia întrebare conţine, la rândul ei, presupoziţia potrivit căreia clientul îşi va atinge ţelul, însă este mai puţin precisă. Răspunsul ar putea fi o mixtură de valori, credinţe, experienţe anterioare, asocieri şi alte elemente. Când ştiţi cu exactitate ce doriţi să aflaţi, vă este mult mai uşor să adresaţi o întrebare precisă.

În coaching, întrebările puternice au cinci caracteristici principale.

1. Încep, de obicei, cu „ce"

„*Ce* vă doriţi?". „*Ce* este important pentru dumneavoastră?" şi „*Ce* v-ar putea împiedica să vă atingeţi obiectivul?" sunt întrebări eficiente. Prima cercetează obiectivele clientului, cea de-a doua valorile acestuia, iar cea de-a treia credinţele limitative sau alte elemente obstructive ce trebuie depăşite.

Întrebările care încep cu „de ce" sunt, de obicei, mai puţin puternice. Ele explorează, în general, valorile clientului. Cea mai eficientă întrebare în acest sens este totuşi următoarea:

„*Ce* este important pentru dumneavoastră în legătură cu acest lucru?". „De ce este important pentru dumneavoastră" nu este o întrebare la fel de precisă, întrucât clientul ar putea răspunde cu o descriere a aşteptărilor altor persoane sau cu explicaţii logice pentru acţiunile întreprinse.

În acelaşi mod, întrebarea „De ce aţi făcut acest lucru?" ar putea fi interpretată ca una acuzatoare. Clientul ar putea simţi că este chemat să-şi justifice acţiunea. Ca şi în celelalte cazuri, el ar putea oferi explicaţii raţionale sau o descriere a evenimentelor ce au condus către acţiunea cu pricina, evitând astfel să numească valoarea ce a generat fapta sau ce anume a încercat să obţină acţionând astfel.

Există o întrebare care începe cu „ce" şi pe care clientul v-ar putea adresa-o: „Ce ar trebui să fac?". Expresia „ar trebui" formează un element de presiune — ea implică faptul că există o regulă pe care clientul crede că ar trebui să o urmeze, motiv pentru care se aşteaptă să îi spuneţi în ce constă aceasta. Mesajul inclus în întrebare este: „Spuneţi-mi ce să fac. Daţi-mi nişte reguli pe care trebuie să le respect". Este crucial să rezistaţi tentaţiei de a răspunde pozitiv acestei solicitări, chiar dacă vă este foarte clar ce ar trebui să facă clientul. Cel mai bun răspuns la această întrebare este o altă întrebare: „Dumneavoastră ce vă doriţi?". Odată ce clientul îşi va clarifica valorile, credinţele şi obiectivele, va şti şi ce are de făcut.

2. Întrebările puternice duc la acţiune

Întrebările îl orientează pe client spre soluţii. Înţelegerea pe calea intelectului nu este suficientă pentru rezolvarea unei probleme sau pentru atingerea unui obiectiv. Trebuie *să faceţi* ceva, în ambele cazuri.

3. Întrebările puternice sunt orientate spre obiective, nu spre probleme

Coaching-ul se concentrează pe prezent şi pe viitor, nu pe trecut. Întrebările eficiente nu insistă asupra problemelor, ci îl direcţionează pe client spre un viitor mai bun.

4. Întrebările puternice îl orientează pe client spre viitor, evitând căutarea unor explicaţii în trecutul său

Toate întrebările solide duc spre viitor. Nu este obligatoriu să înţelegem cum s-a ivit o situaţie neplăcută, pentru a fi în stare să o soluţionăm. Dacă intraţi într-o cameră întunecată, nu trebuie să înţelegeţi teoria electricităţii pentru a aprinde lumina.

5. Întrebările puternice conţin presupoziţii puternice, foarte utile pentru client

Structura de bază a unei bune întrebări de coaching este următoarea:

Ce... dumneavoastră... verb... viitor pozitiv.

„Ce" face ca întrebarea să fie exactă şi orientată spre obiectiv.
„Dumneavoastră" îl indică pe client ca fiind cel responsabil de atingerea obiectivului.
Verbul înseamnă acţiune.
Viitorul pozitiv îl direcţionează pe client către viitorul pe care şi-l doreşte.

Formula nu este una pe care trebuie să o aplicaţi în mod strict şi rigid. Ea este o structură ce se poate dovedi utilă şi în jurul căreia vă puteţi pune în valoare creativitatea şi capacitatea de improvizaţie.

Iată câteva exemple de întrebări puternice:

- „Ce vă doriţi?"
  Este întrebarea de bază pentru descoperirea obiectivelor.

- „Ce alte alegeri puteți face?"
  Această întrebare implică existența mai multor opțiuni, aflate la dispoziția clientului.
- „Ce beneficii vă va aduce îndeplinirea acestui obiectiv?"
  Prin această întrebare, se urmărește aflarea valorilor care au generat obiectivul.
- „Ce este important pentru dumneavoastră, în legătură cu acest lucru?"
  Întrebarea dezvăluie valorile care au generat obiectivul.
- „La ce sunteți dispus să renunțați pentru a vă atinge scopul?"
  Această întrebare se referă la aspectul ecologic al obiectivului, la mediul în care clientul trăiește. Observați cuvintele folosite. Presupoziția înglobată în întrebare este cea potrivit căreia clientul este dispus și apt să renunțe la ceva. Este o diferență uriașă între această întrebare și „Ce va trebui să pierdeți pentru a obține ceea ce vă doriți?". A pierde și a renunța nu sunt unul și același lucru. Atunci când o persoană pierde ceva poate suferi, pe când renunțarea la ceva presupune o decizie voluntară.
- „Ce anume sunteți dispus să schimbați?"
  Întrebarea este una și mai provocatoare, în sensul că implică ideea conform căreia schimbarea este posibilă și se află la îndemâna clientului.
- „Ce anume ați încercat să obțineți făcând acest lucru?"
  Este o întrebare bună, ce poate fi pusă în contextul în care o acțiune a clientului nu a avut rezultatele așteptate. Ea se concentrează asupra obiectivului și solicită informații despre intenția clientului. Poate că intenția a fost bună, chiar dacă rezultatele au fost defectuoase. Ne referim aici la o presupoziție specifică NLP, conform căreia în spatele oricărei acțiuni există o intenție pozitivă. Ea ne conduce spre următoarea întrebare:
- „Ce puteți învăța din această experiență?"
  Este o întrebare solidă, în contextul în care clientul a făcut o greșeală — adică atunci când comportamentul său nu s-a potrivit cu intenția sau când eforturile depuse nu au avut rezultatul scontat. În loc să analizeze greșeala, această întrebare îi cere clientului să privească experiența dintr-un unghi obiectiv și să tragă învățămintele necesare.

- „Ce veţi face diferit data viitoare?"
  Este întrebarea care, de obicei, îi urmează celei de mai sus.
- „Ce părţi aparţinând situaţiei actuale pot fi considerate bune?"
  Întrebarea pune în mod eficient problema ecologiei. Ea conţine presupoziţia că în viaţa actuală a clientului există părţi bune care ar merita păstrate. Este o întrebare importantă atunci când vă aplecaţi asupra obiectivelor. Orice situaţie are partea sa pozitivă.
- „Ce acţiuni puteţi întreprinde pentru a schimba situaţia?"
  Întrebarea implică ideea că subiectul procesului de coaching are puterea de a-şi schimba viaţa.
- „Ce v-ar putea împiedica să treceţi la acţiune?"
  Această întrebare se axează, la rândul ei, pe viitoarele fapte ale clientului. Nu ignoraţi lucrurile care l-ar putea împiedica pe acesta să acţioneze.

În final, vă prezentăm patru întrebări uşor diferite, ce pot fi utile pentru testarea impactului pe care acţiunile clientului l-ar putea avea asupra mediului înconjurător:

- „Care ar fi cel mai rău lucru care s-ar putea întâmpla, dacă faceţi acest lucru?"
  Întrebarea priveşte spre viitor şi îi solicită clientului să evalueze posibilele consecinţe negative. Ea poate fi utilă atunci când viitorul pare nesigur, în sensul în care i-ar putea semnala clientului că perspectivele nu sunt atât de întunecate pe cât ar fi crezut. De asemenea, ea este utilă în cazul unui planning de tip „cel mai rău scenariu posibil". Atunci când clientul este pregătit să se confrunte cu cele mai defavorabile împrejurări, va putea avansa cu mai multă încredere în drumul său spre atingerea obiectivului.
- „Care este cel mai bun lucru care s-ar putea întâmpla dacă faceţi acest lucru?"
  Este o întrebare eficientă, atunci când doriţi să ridicaţi moralul clientului. În acelaşi timp, însă, ea l-ar putea determina să realizeze că recompensa eforturilor sale nu

va fi atât de consistentă pe cât a crezut. Clarificarea acestui aspect extrem poate fi foarte utilă.

- „Care ar fi cel mai rău lucru care s-ar putea întâmpla dacă nu faceţi acest lucru?"
  Accastă întrebare îl obligă pe client să constate că a nu lua o anumită decizie este, de fapt, tot o decizie — una în favoarea statu-quoului, cu consecinţele de rigoare. Inacţiunea este, aşadar, o alegere; o alegere care poate înrăutăţi situaţia...
- „Care ar fi cel mai bun lucru care s-ar putea întâmpla dacă nu faceţi acest lucru?"
  Întrebarea este similară celei de mai sus, explorând, de data aceasta, consecinţele pozitive ale pasivităţii.

Puterea acestor întrebări de tip „care" este uriaşă.

Întrebările care încep cu adverbul „cum" îşi au şi ele utilitatea lor, doar că vin de obicei pe plan secundar. Ele explorează mijloacele pe care clientul le va folosi în acţiunile sale. Singurele momente în care importanţa lor devine una primară sunt acelea în care procesul de coaching se aplică asupra planului de acţiune, iar acesta nu poate fi formulat fără clarificarea anterioară a obiectivelor şi valorilor.

Întrebările de tip „când" sunt şi ele utile, însă, mai întâi, trebuie să ştiţi „ce" şi „cum", pentru a decide „când".

Aşadar, ordinea întrebărilor de coaching este următoarea:

Ce (obiective şi valori)
Cum (mijloace de atingere a scopului)
Când (momentul)

În fluxul şi refluxul unei şedinţe de coaching, întrebări de toate felurile se vor împleti ca firele într-o tapiserie reuşită, venind în întâmpinarea coach-ului şi a clientului, pentru a-i ajuta să găsească cele mai bune răspunsuri. Cuvintele folosite la formularea întrebărilor vor determina naşterea unui

nou mod de gândire, care la rândul său va zămisli noi acţiuni. Acesta este coaching-ul NLP în acţiune.

Întrebările provocatoare

Întrebările eficiente furnizează răspunsuri pe măsură şi, de cele mai multe ori, clarifică intenţiile clientului. Ele mai pot fi utilizate pentru provocarea limitelor pe care clientul şi le-a impus singur şi pentru diversificarea opţiunilor. În acest sens, coach-ul trebuie să asculte dincolo de cuvinte, în scopul identificării tipului de gândire care generează acele cuvinte. Atunci când clientul foloseşte cuvinte care îi limitează posibilităţile de acţiune, reiese că gândeşte într-o manieră restrictivă, întrucât limbajul reflectă întotdeauna gândurile. Dacă modul de gândire al clientului este limitativ, înseamnă că numărul de alegeri pe care le poate face este la rândul său limitat. În astfel de situaţii, prin contestarea cuvintelor folosite de către client, Programarea Neuro-Lingvistică poate interveni decisiv, deschizând calea către acţiune.

Cuvinte	*Gândire*	*Acţiune*
Contestarea cuvintelor...	*pentru eliberarea gândirii...*	*pentru facilitarea acţiunii*

Există clişee de limbaj pe care un coach competent are capacitatea de a le depista atunci când îşi ascultă clientul. Apoi, el poate alege ori să conteste imediat acele şabloane, ori să aştepte până mai târziu, în vederea găsirii unor conexiuni între informaţiile obţinute şi alte probleme ale clientului.

Opiniile eronate

Cu toţii avem opinii, iar ele pot deveni restrictive în două situaţii.

În primul rând, clientul şi-ar putea exprima opiniile ca şi cum acestea ar fi stări de fapt. Opiniile sunt bazate însă pe

credinţe, iar credinţele pot fi de multe ori eronate. Totuşi, prin intermediul acestor opinii emitem judecăţi de valoare atât despre noi înşine, cât şi despre ceilalţi.

În al doilea rând, clientul poate prezenta opiniile altor oameni ca şi cum ar fi ale sale. Prin urmare, el ar putea să se judece atât pe sine, cât şi pe ceilalţi, nu prin prisma valorilor sale, ci în funcţie de valorile altora (părinţi, prieteni, colegi de serviciu sau personaje influente din copilărie). Este foarte posibil ca aceste aprecieri să nu mai aibă de mult timp nicio legătură cu realitatea, însă ele continuă să influenţeze viaţa clientului, întrucât acesta nu le-a pus niciodată la îndoială. Judecăţile de valoare şi opiniile care i-au fost inculcate clientului pot fi sursa a numeroase probleme din viaţa sa. Scoţându-le la iveală, coach-ul îi acordă clientului şansa de a le conştientiza şi evalua.

O altă categorie de judecăţi pe care coach-ul nu trebuie să le treacă cu vederea sunt comparaţiile. Ascultaţi cu atenţie atunci când clientul foloseşte cuvinte precum „mai bun", „mai rău", „bun", „rău" sau „mai uşor". Comparaţiile pot obstrucţiona progresul clientului, atunci când sunt bazate pe paralele inadecvate sau neconforme cu realitatea. Clientul riscă să cadă în depresie şi să-şi piardă motivaţia dacă se compară cu standarde imposibil de atins sau cu modele ireale (care ar putea proveni din imaginea personajelor marcante din copilărie). Gândind astfel, el ajunge să fie nemulţumit de propria viaţă, fără a şti însă ce-i provoacă insatisfacţia. În astfel de situaţii, coach-ul trebuie să conteste standardele nerealiste de comparaţie şi să-i prezinte clientului unele adecvate.

S-ar putea ca unii dintre clienţii dumneavoastră să încerce să trăiască, şi la maturitate, la altitudinea standardelor impuse de părinţi, motiv pentru care, ca adulţi, se vor simţi nefericiţi. Explicaţi-le acestor persoane că este mult mai eficient (şi mai realist) să se compare cu ei înşişi, aşa cum se prezentau cu câteva luni în urmă, şi nu cu standarde impracticabile. În procesul de coaching, clienţii vor învăţa să-şi stabilească propriile standarde.

Adverbele de genul „evident", „firește", „desigur" sau „bineînțeles" sunt, la rândul lor, indicatoare ale unor judecăți de valoare. Ascultați cu atenție sporită ori de câte ori clientul va rosti fraze care încep cu: „Firește, acest lucru este..." sau „Evident, este o chestiune care...". Lucrurile în privința cărora se pronunță ar putea fi „firești" și „evidente" pentru el, dar asta nu le face și adevărate.

Asigurați-vă că acela pe care îl îndrumați va renunța la judecățile de valoare împrumutate și va începe să lucreze cu standarde de comparație realiste.

Suprageneralizarea

Învățăm prin generalizare — intrăm în contact cu unul sau două modele ale unui lucru și concluzionăm că tot ce face parte din categoria acestuia operează în același fel. De cele mai multe ori, concluzia este una corectă. Învățăm să conducem o mașină, după care ne simțim în stare să conducem și altele. Nu suntem nevoiți să învățăm să șofăm ori de câte ori ne urcăm la volanul unei noi mașini. Acesta este mecanismul prin care ne formăm obiceiurile — ele fac lucrurile să fie mai ușoare.

Problemele se ivesc atunci când generalizăm prin prisma câtorva exemple care nu sunt reprezentative. Ascultați cu atenție atunci când clienții folosesc cuvinte de genul „întotdeauna", „niciodată", „toată lumea" sau „nimeni" — cuvinte ce implică lipsa excepțiilor. Aceste cuvinte sunt restrictive, întrucât persoana care le folosește presupune, generalizând, că lucrurile stau întocmai cum le-a descris, indiferent de situație.

Confruntați clientul atunci când constatați că generalizează, mai ales dacă face acest lucru pentru a justifica o problemă. Cereți-i să cântărească atent dacă afirmațiile sale chiar nu suportă nicio excepție. Dacă afirmația este una de genul „Niciodată nu m-am priceput la acest lucru", îi puteți replica „*Niciodată*? Nu vi s-a întâmplat niciodată să faceți acel lucru bine?". Nu e nevoie decât de o singură excepție pentru a infirma generalizarea. Un client care suprageneralizează vă

oferă, prin limbaj, indicii utile privind existența unei credințe limitative care îi blochează progresul.

Presupozițiile neîntemeiate

Aceste presupoziții operează în același mod ca și cele înglobate în întrebări. Ce trebuie să fie adevărat pentru ca dumneavoastră să acceptați ceea ce clientul afirmă? Vă atrage acesta în problemele sale? Deseori, clienții construiesc presupoziții pe care le integrează în propriul limbaj, astfel încât dumneavoastră să le acceptați pentru a vă putea ocupa de problema prezentată. Nu de puține ori însă se întâmpla ca *însăși presupoziția* să fie problema. Spre exemplu, persoana respectivă spune: „Vreau să discutăm despre felul în care dispoziția soțului meu mă deprimă". Presupoziția este aceea că dispoziția partenerului de viață reprezintă cauza depresiei. Aceste presupuneri pot fi un factor important, dar nu cel mai important.

Depistați presupozițiile limitative, de genul celor care urmează (presupoziția se află între paranteze):

„De câte ori trebuie să le cer să înceteze să mai facă acest lucru?" (Va trebui să le repet cererea, înainte ca ei să înceteze).

„Când vor începe să se comporte responsabil?" (Acum ei nu acționează în mod responsabil).

„Cât de mult se mai poate înrăutăți situația?" (Situația actuală este una neplăcută, dar poate fi și mai neplăcută).

„Nu știu dacă voi ajunge vreodată pe drumul cel bun" (Direcția actuală este una greșită).

„Cât de mult vrea, oare, să mă rănească?" (Vrea să mă rănească).

Presupozițiile pot fi uneori deghizate cu dibăcie, în întrebări care încep cu „de ce". Iată câteva exemple:

„De ce este atât de nerecunoscător?" (Este nerecunoscător).

„De ce nu poate face nimic așa cum trebuie?" (Nu se pricepe la nimic).

„De ce, oare, sunt atât de insensibil?" (Sunt insensibil).

Totodată, presupunerile se pot camufla în cuvinte precum „când", „dacă" sau „întrucât". Iată un exemplu:

„Când, oare, va realiza că nu-mi place cum se comportă?" (Nu-mi place cum se comportă, iar el nu realizează acest lucru).

Citirea gândurilor

Una dintre sursele presupoziţiilor este „citirea gândurilor". Clientul ar putea crede că ştie ce gândeşte cealaltă persoană, chiar dacă indiciile primite sunt foarte puţine. El îşi închipuie că a depistat intenţia celuilalt, ghidându-se după ceea ce vede, adică după comportament. Comportamentul este vizibil, în timp ce intenţia este invizibilă.

Atunci când clientul încearcă să citească gândurile celorlalţi, e bine ca îndrumătorul să pună sub semnul întrebării acurateţea acestui proces. Clientul poate intui corect, dar ar putea să şi greşească. Întrebaţi-l cum ştie că persoana respectivă gândeşte în felul în care el crede că o face. Poate că are dreptate, dar acest lucru trebuie confirmat.

Prin acelaşi mecanism, unii clienţi se aşteaptă ca persoanele din jur să intuiască ceea ce ei îşi doresc şi să acţioneze în consecinţă. Astfel, procesul de citire a gândurilor este inversat — ei îşi închipuie că ceilalţi oameni pot bănui ceea ce ei gândesc, supărându-se atunci când aceştia nu le satisfac nevoile, chiar dacă ele nu au fost făcute niciodată cunoscute. Clienţii care obişnuiesc să gândească astfel sunt, de obicei, profund nemulţumiţi şi supăraţi pe cei din jurul lor. Ei sunt convinşi că ceilalţi le pun bete în roate, în mod intenţionat.

Cuvintele de presiune

„Ar trebui" şi „n-ar trebui", „trebuie" şi „nu trebuie", „se cuvine să" şi „nu se cuvine să" sunt exemple de cuvinte de presiune. Ele creează presiune pentru executarea sau blocarea unei anumite acţiuni. În general, aceste expresii implică o regulă, de care, de cele mai multe ori clienţii nu sunt conştienţi.

Câteva exemple:

„*Ar trebui* să mă descurc mai bine".
„*Trebuie* să termin această lucrare până la sfârşitul lunii".
„*Nu trebuie* să fac nicio greşeală".
„*N-ar trebui* să fac acest lucru".

Din ipostaza de coach, este esenţial să contestaţi aceste cuvinte de presiune prin trei modalităţi diferite:

- Puteţi contesta consecinţele regulii din mintea clientului, întrebând ce s-ar întâmpla dacă aceasta ar fi încălcată. În cazul în care clientul spune „*Ar trebui* să fac acest lucru", puteţi întreba „Ce s-ar întâmpla dacă nu l-aţi face?" sau „Ce vă obligă?" (Ultima întrebare necesită un raport aflat cel puţin la un nivel mediu).
- Puteţi, de asemenea. să vă opuneţi tiraniei lui „ar trebui" întrebând: „Să ne închipuim pentru o clipă că nu faceţi ceea ce ar trebui. Cum ar fi?". În cazul în care clientul spune „*Nu ar trebui* să fac acest lucru", puteţi replica „Ce s-ar întâmpla dacă totuşi l-aţi face?" sau „Cine a stabilit că nu ar trebui?".
- Totodată, puteţi sugera o alternativă, menţionând: „Să presupunem că aţi putea... Cum ar fi?".

Cuvintele de presiune pot avea un temei în practica acceptată sau în moralitate, dar dacă veţi asculta cu atenţie veţi fi surprins de cât de des le folosesc clienţii pentru a se constrânge să facă sau să nu facă diverse lucruri lipsite de importanţă. Cuvintele de presiune pot, de asemenea, să indice anumite credinţe limitative. Reţineţi orice cuvânt de presiune auzit!

Convertirea presiunii în scopuri

Puteţi transforma cuvintele de presiune în scopuri, prin direcţionarea atenţiei clientului către obiectivele sale.

Cereţi clientului să convertească „trebuie să" şi „se cuvine să" în „vreau să". Îndemnaţi-l să rostească aceste cuvinte cu

tărie. Prin urmare, atunci când clientul va spune ceva de genul „*Ar trebui* să-mi vizitez părinţii", cereţi-i să transforme propoziţia în „*Vreau* să-mi vizitez părinţii", după care întrebaţi-l cum se simte rostind aceste cuvinte. În cea mai mare parte a cazurilor, clienţii îşi vor da seama că *nu doresc* să facă acest lucru; vizitarea părinţilor nu are nimic de-a face cu obiectivele lor. Atunci, de ce afirmă că ar trebui totuşi să facă această vizită? Ce reguli îşi impun de unii singuri? Cel mai probabil, se simt vinovaţi, iar în spatele sentimentului de vină se află un resentiment.

În aceeaşi manieră, atunci când clientul declară „*Nu ar trebui* să fac acest lucru", cereţi-i să spună cu voce tare „*Nu vreau* să fac acest lucru". Întrebaţi-l, apoi, cum se simte rostind aceste cuvinte. Modelul de abordare prezentat îl transpune pe client la timona propriilor acţiuni, îi oferă posibilitatea de a alege şi îi redirecţionează atenţia către obiectivele propuse.

Atunci când un client pretinde că „nu poate" face un anume lucru, analizaţi această afirmaţie ca pe o convingere. Obstacolul poate sălăşlui în propria sa minte, nu în realitate.

Există mai multe metode prin care puteţi convinge un client care susţine că nu este capabil de o anumită acţiune. De pildă, un client ar putea afirma ceva de genul „Nu mă pot relaxa". Puteţi contesta această convingere, astfel:

1. O puteţi trata ca pe un cuvânt de presiune, contestând consecinţele imaginate de către client cu următoarea întrebare: „Ce s-ar întâmpla dacă aţi reuşi?"
2. Puteţi, de asemenea, întreba: „Ce vă opreşte?". Această întrebare conţine presupoziţia conform căreia clientul se poate relaxa, dar ceva îl împiedică să o facă.
3. Îi puteţi cere clientului să facă o distincţie între posibilitate şi capacitate, întrebând: „Nu puteţi sau doar nu ştiţi cum?". Uneori, clienţii cred că ceva este imposibil, când, de fapt, problema e că nu ştiu cum să realizeze ceea ce îşi doresc — ei confundă, astfel, posibilitatea cu capacitatea. Singurul lucru de care au nevoie e să înveţe cum.

„Dar"

Nu treceţi cu vederea cuvântul „dar", atunci când îl auziţi pe client rostindu-l. „Dar" este termenul care justifică sau neagă o idee sau o faptă anterioară. Atunci când auziţi „dar", solicitaţi clientului să înlocuiască acest cuvânt cu „şi". Spre exemplu, în loc să spună „Sunt de acord cu dumneavoastră, *dar* cred că ar trebui să luaţi în considerare următorul aspect", îndemnaţi-l pe client să-şi modifice fraza astfel: „Sunt de acord cu dumneavoastră *şi* cred că ar trebui să luaţi în considerare următorul aspect". În cea de-a doua variantă, cele două afirmaţii sunt coordonate afirmativ, fraza având, astfel, mai multe şanse să fie primită cu receptivitate.

O altă cale prin care puteţi anula efectele negative ale cuvântului „dar" este cea care presupune schimbarea ordinii celor două afirmaţii. Prin urmare, atunci când clientul spune ceva de genul „Voi încerca să fac acest lucru, dar va fi dificil", cereţi-i să transforme fraza în „Va fi dificil, dar voi încerca să fac acest lucru". Această simplă modificare oferă un sens pozitiv afirmaţiei.

Uneori, cuvântul „dar" ascunde ceea ce s-ar putea numi un „aparteu". Aparteul este un comentariu rostit ca şi când nu ar avea importanţă decât pentru cel care îl face, însă el reprezintă un aspect crucial pentru coaching. Coach-ul trebuie să rămână mereu alert şi să depisteze aceste aparteuri, pentru a le întâmpina cu întrebări. Ele sunt importante, iar clientul încearcă să treacă rapid peste ele.

Unii dintre clienţi vor folosi în mod constant expresia „da, dar". Nimic din ceea ce coach-ul sugerează nu merge pentru ei; întotdeauna există un „dar". Pentru coach, această atitudine poate fi una foarte frustrantă. „Da, dar" indică lipsa armonizării între coach şi client, cel din urmă respingând cu obstinaţie încercările de creare a unui raport. Oricare ar fi contextul, el caută mereu excepţii şi dificultăţi. Avertizaţi-l asupra problemelor pe care şi le produce prin perpetuarea acestui model de abordare negativistă. Drept sarcină, cereţi-i ca, timp de o săptămână, să scoată din vocabular cuvintele

„da, dar". Solicitați permisiunea de a-i atrage atenția ori de câte ori îl auziți rostindu-le. Sugerați-i să înlocuiască expresia cu una nouă, cum ar fi, de pildă: „Mă îngrijorează faptul că...".

Înțelesurile

Suntem obișnuiți să tragem anumite concluzii din experiențele pe care le avem. Chiar dacă rațiunea ne spune că nu putem controla toate evenimentele din jurul nostru, avem tendința de a lua multe lucruri strict personal, indiferent dacă acestea au sau nu vreo legătură cu noi. Înțelepciunea nu se referă la numărul experiențelor prin care am trecut, ci la concluziile pe care le tragem din acestea. Ascultați cu atenție felul în care clienții interpretează ceea ce li se întâmplă. Unii dintre ei găsesc mereu conexiuni între diverse evenimente, într-o manieră care îi face să se simtă prost și care le alimentează credințele restrictive. Acordați o atenție specială modalităților prin care clientul încearcă să-și consolideze interpretările, cum ar fi, de pildă, următoarea frază: „A întârziat *atât de mult*, încât a fost clar că nu i-a păsat de întâlnire". În cazul de față, clientul subliniază că a întârzia înseamnă a acorda o importanță minimă unei întâlniri.

Un alt exemplu ar fi acela în care un client s-ar afla în mijlocul unei prezentări, iar cineva din audiență ar începe să caște. Clientul va crede că acea persoană este plictisită și că prezentarea sa este deci una neinteresantă. Drept urmare, el va avea tendința să generalizeze, ajungând să creadă că nu se pricepe să vorbească în fața unei audiențe și că nici nu o va face vreodată.

În exact același context, o altă persoană ar putea crede că cel care a căscat nu era decât obosit. Își va închipui că „somnorosul" a avut o noapte albă și va hotărî că ar fi bine să ofere tuturor o scurtă pauză, pentru a putea fi, apoi, mai atenți la ceea ce spune. Această persoană nu va extrage niciun înțeles negativ din căscatul cu pricina și, prin urmare, nu-și va forma credința conform căreia calitățile sale de orator sunt nule.

Experienţe identice, concluzii complet diferite. Atunci când nu cunoaşteţi realitatea, orice interpretare poate părea validă.

Limbajul abstract

În final, fiţi foarte atent la limbajul abstract. Substantivele abstracte sunt cele precum „stres", „relaţii", „eşec" sau „depresie". Ele sunt sărace în detalii şi dau impresia imobilităţii — nu implică nicio acţiune. Abstracţiile pot submina procesul de coaching, întrucât acesta este bazat, în primul rând, pe acţiune.

Faceţi acest experiment.

- **Repetaţi de câteva ori următoarea frază: „Comunicarea este importantă". Analizaţi, apoi, gândurile care vă vin în minte. Cel mai probabil, imaginile prelucrate de intelect vor fi abstracte şi inerte.**
- **Acum, înlocuiţi afirmaţia de mai sus cu „Vreau să comunic". Observaţi senzaţia de activitate pe care acest enunţ o provoacă. De data aceasta, faceţi ceva; nu vă mai rezumaţi la contemplare.**

Substantivele abstracte sunt utile şi, uneori, chiar necesare, dar coach-ul trebuie să se asigure că subiectul procesului de coaching nu le foloseşte în mod constant, întrucât acest lucru ar indica lipsa schimbărilor în experienţa sa.

„În relaţia mea actuală, comunicarea îmi provoacă teamă şi mult stres" este un enunţ ce conţine patru abstracţii („comunicare", „relaţie", stres" şi „teamă). Un coach nu trebuie să ignore o asemenea frază. Mai mult, el va trebui să cerceteze atât felul în care clientul comunică şi întreţine relaţia, cât şi cauzele stresului şi ale fricii. Plasaţi actorul în mijlocul abstracţiei şi aduceţi-o la viaţă.

Abstracţiile — „comunicare", de pildă, — sunt substantive, însă ceea ce descriu ele sunt procese. Atunci când un client spune că se află sub mult stres, sună ca şi cum stresul este o entitate distinctă, ceea ce nu este adevărat. Stresul este

ceva ce i se întâmplă clientului, motiv pentru care coach-ul trebuie să vină cu întrebări, precum cele care urmează:

„Cum simțiți acest stres?"
„Mai exact, cum anume sunteți stresat?"
„Ce anume vă stresează?"

Atunci când clientul dezvăluie că îi este frică, coach-ul trebuie să-l întrebe care sunt lucrurile de care se teme. În cazul în care clientul se arată nemulțumit de comunicarea cu ceilalți, coach-ul trebuie să-l întrebe *cine* sunt acele persoane, *care* este subiectul comunicării și *ce* anume nu funcționează în acest proces?

În fața întrebărilor solide, clientului îi va veni greu să răspundă folosind un limbaj abstract. Atunci când coach-ul convertește abstracțiile inerte în verbe, îl distribuie pe client în rolul principal al poveștii, ca un agent care are puterea de a alege și de a acționa.

Multe dintre aceste șabloane de limbaj trădează anumite credințe restrictive. Credințele limitative sunt, deseori, cele mai mari obstacole în calea progresului personal. Credințele motivante pot deveni cele mai importante resurse ale noastre. Capitolul ce urmează este dedicat în întregime credințelor.

SUMAR

Coaching-ul are o structură bine definită.
Procesul începe cu crearea raportului, după care explorează obiectivele, valorile și credințele clientului. Coach-ul îi prezintă clientului anumite sarcini, iar apoi îl ajută să le ducă la bun sfârșit, astfel încât clientul să-și poată reevalua obiceiurile.

Întrebările reprezintă principala modalitate prin care coach-ul îl poate ajuta pe client.

Întrebările de coaching:

- **sunt invitaţii irezistibile la cugetare**
- **au un scop**
- **se concentrează, precum un reflector, pe experienţele clientului**
- **luminează anumite zone ale experienţei clientului şi le lasă pe celelalte în umbră**
- **conţin presupoziţii**
- **implică o intenţie sinceră şi solicită răspunsuri sincere**
- **necesită o bună sincronizare**
- **colectează informaţii utile**
- **construiesc şi menţin raportul**
- **provoacă diverse stări emoţionale clientului**

Întrebările puternice au următoarele caracteristici:

Sunt deschise, de obicei, de cuvântul „ce".

Îndeamnă la acţiune.

Sunt orientate spre obiective, nu asupra problemelor.

Se axează pe prezent şi viitor, nu pe trecut.

Conţin presupoziţii incitante.

Au un scop bine definit.

Structura de bază a unei întrebări eficiente de coaching este:

Ce... dumneavoastră... verb... viitor pozitiv.

Întrebările care încep cu „ce" se axează pe obiective şi valori.

Întrebările deschise de tip „cum" se concentrează pe modalităţile prin care clientul îşi poate atinge scopul.

Întrebările de tip „când“ se axează pe timp, pe momentul ales pentru o anumită acţiune.

Coach-ul îl provoacă pe client cu întrebări ce ies din tipar, atunci când observă că limbajul folosit de acesta indică o gândire restrictivă. Îndrumătorii contestă acest limbaj pentru a se opune credinţelor limitative ce-l generează, astfel încât să-l elibereze pe client şi să-i ofere şansa de a acţiona şi de a alege.

Împotriviţi-vă clientului atunci când acesta enunţă:
opinii neconforme cu realitatea

face:
comparaţii nepotrivite
suprageneralizări
presupoziţii neîntemeiate
interpretări eronate

întocmeşte:
abstracţiuni

şi încearcă:
citirea gândurilor

Cereţi clientului să înlocuiască „dar“ cu „şi“.
Convertiţi cuvintele de presiune, cum ar fi „trebuie“ sau „ar trebui“ în scopuri, înlocuindu-le cu „pot să...“ sau „vreau să“...

PAŞI DE ACŢIUNE

Dacă doriţi să înţelegeţi, acţionaţi. Iată aici câteva modalităţi de explorare a ideilor prezentate în acest capitol. Le puteţi folosi ca sarcini atât pentru client, cât şi pentru dumneavoastră, în caz că doriţi acest lucru.

1. Examinați întrebările pe care le adresați în timpul ședințelor de coaching.

Experimentați. Reformulați-vă întrebările, astfel încât acestea să înceapă cu „ce".

Observați vreo schimbare în calitatea răspunsurilor pe care le primiți?

2. Rezervați 10 minute dintr-o ședință întrebărilor. În acest interval de timp nu faceți altceva decât să puneți întrebări. Este important să vă faceți întocmai (doar dacă nu cumva contextul este complet nepotrivit). Ce efect are această abordare asupra programului de coaching? Cât de bine vă descurcați?

3. Depistați, în decursul unei zile, generalizările din afirmațiile celor din jur, cum ar fi „niciodată", „întotdeauna", „toată lumea" sau „nimeni". Nu adoptați nicio poziție față de ele. Verificați doar câte dintre aceste exemple sunt conforme cu realitatea. Există excepții care să le infirme?

4. În altă zi, încercați să descoperiți cuvintele de presiune din *propriul* discurs, precum „ar trebui să" sau „se cuvine să". Atunci când vă auziți rostind aceste cuvinte, repetați propoziția în minte, înlocuind însă cuvintele de presiune cu verbe de genul „pot să" sau „vreau să". Ce efecte are această schimbare?

5. La ce întrebări v-ați dori cu adevărat să răspundeți? Formulați-le. Ele ar putea suna astfel:

„Cum îmi pot ajuta copiii să fie fericiți și să aibă succes în viață?"

„Cum îmi pot menține o sănătate de fier?"

„Ce înseamnă moartea?"

„Îmi pot atinge potențialul maxim?"

Ce relevă răspunsurile date, despre dumneavoastră, ca persoană?

CAPITOLUL 7

Credințele: regulile vieții dumneavoastră

Credințele sunt regulile vieții dumneavoastră, normele după care trăiți. Aceste reguli pot fi eliberatoare și stimulative, oferindu-vă șansa de vă atinge obiectivele și de a trăi conform propriilor valori. În același timp, ele se pot dovedi obstacole în calea atingerii obiectivelor fixate sau vă pot aduce în situația de a crede că nu sunteți suficient de capabil pentru a obține ceea ce doriți.

Credințele sunt principii în acțiune, nu pure teorii. Prin urmare, atunci când vă doriți să aflați care sunt credințele unei anumite persoane, examinați *comportamentul* acesteia și nu ce spune ea despre propriile principii. Credem în gravitație și acționăm ca și cum e de la sine înțeles că există. Nu încercăm să o testăm sărind pe geam sau străduindu-ne să mergem în aer. La rândul ei, gravitația nu pare să fie influențată în vreun fel sau altul de faptul că noi credem în ea. În schimb, relațiile, aptitudinile și posibilitățile noastre sunt influențate decisiv de credințele care le privesc.

Ne formăm credințele în urma experiențelor trăite. Apoi, acționăm ca și cum ele ar fi adevărate. Într-un fel, credințele sunt profeții care se împlinesc prin propria forță. Atunci când aveți convingerea că sunteți o persoană agreabilă, vă veți comporta conform acestei credințe: vă veți apropia de oameni mult mai deschis, veți fi mult mai sociabil și vă veți simți bine

printre ei. La rândul lor, aceştia vă vor trata cu simpatie, confirmându-vă astfel credinţa. Convingerea noastră este aceea conform căreia credinţele sunt formate de experienţă şi, în aceeaşi măsură, experienţele sunt rezultatul credinţelor.

Ce înseamnă acest lucru? *Înseamnă că vă puteţi alege credinţele*. Dacă rezultatele pe care le oferă vă sunt pe plac, atunci păstraţi-le şi continuaţi să acţionaţi în aceeaşi manieră. Dacă rezultatele sunt neplăcute, schimbaţi-vă credinţele şi acţionaţi diferit.

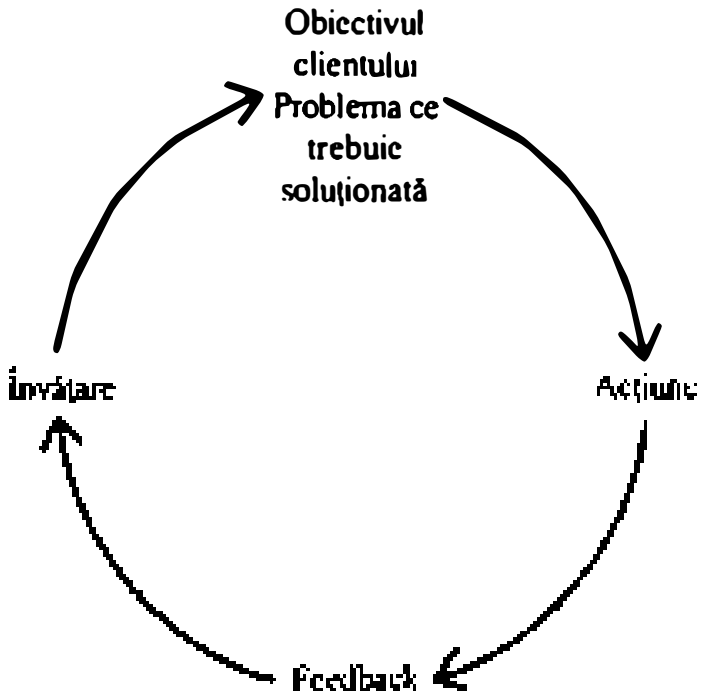
Credinţele pot facilita schimbarea dorită şi chiar o produc. Dar convingerea conform căreia credinţele pot fi schimbate este, în sine, o provocare pentru mulţi oameni, întrucât ei tind să se gândească la credinţe ca la posesiuni. Oamenii vorbesc despre „a avea" şi „a păstra" sau despre „a pierde" şi „a câştiga" credinţe. Nimeni nu îşi doreşte „să piardă" ceva. Prin urmare, e recomandabil să discutaţi cu clienţii dumneavoastră despre „depăşirea" sau „abandonarea" credinţelor, nu despre „pierderea" lor.

Nu vrem să ne pierdem credinţele întrucât avem o investiţie personală în ele. Atunci când sunt confirmate de evenimentele din jur, încep să capete un sens. Lumea devine previzibilă, iar ele ne oferă un sentiment de siguranţă şi certitudine. Sunt momente în care simţim o satisfacţie chiar şi în faţa unui dezastru, acesta oferindu-ne o plăcere vinovată ca urmare a faptului că l-am prezis. „Ţi-am spus că aşa se va întâmpla" este un enunţ ce exprimă satisfacţie, nu pentru că ne-am fi dorit ca acea nenorocire să aibă loc, ci pentru că aceasta a fost prezisă de credinţele noastre.

Coaching-ul şi credinţele

Nu este obligatoriu ca toate programele de coaching să abordeze problema credinţelor. Atunci când clientul apelează la un coach pentru a dobândi o nouă abilitate sau pentru a-şi îmbunătăţi una existentă, este foarte posibil ca el să fie deja convins că îi stă în puteri să facă acest lucru. Un alt client ar

putea solicita asistență pentru o problemă profesională sau una personală, iar coach-ului i-ar fi posibil să îl ajute fără a-i lua în vizor credințele. Programele de coaching care nu necesită cercetarea credințelor se numesc „procese de coaching cu ciclu singular" — îndrumătorul îl ajută pe client să obțină ceea ce dorește, clarificând obiectivul și îndemnându-l să acționeze, în timp ce învață și obține feedback util.



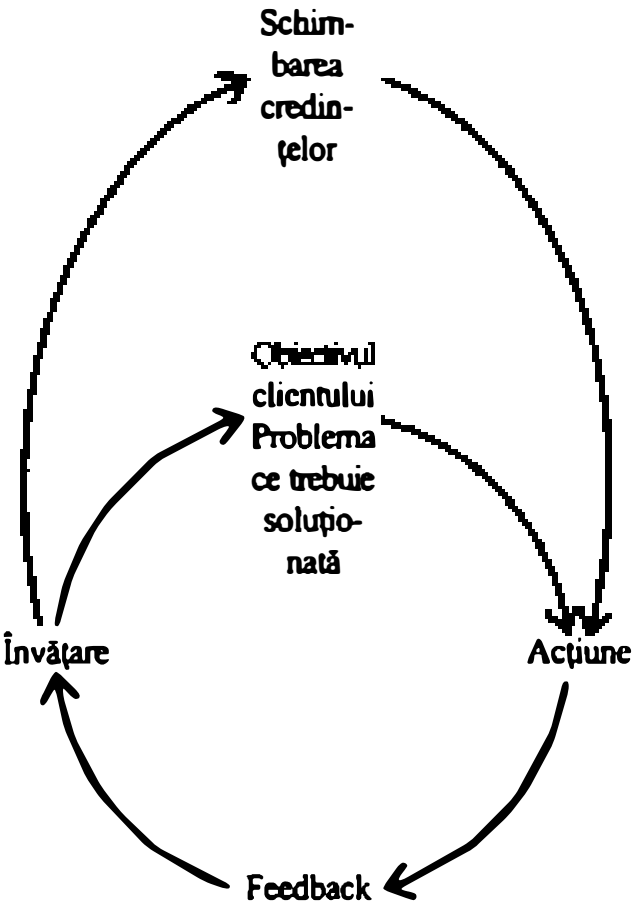
Proces de coaching cu ciclu singular

Atunci când clientul are totuși îndoieli în ceea ce privește capacitatea sa de a atinge obiectivul propus, coach-ul este nevoit să-i exploreze credințele.

Programele de coaching care abordează problema credințelor sunt mai puternice, întrucât nu numai că rezolvă problema în cauză, dar și modifică tipul de gândire care a condus la apariția ei. Aceste procese se numesc „coaching cu ciclu dublu", întrucât integrează credințele clientului în cercul feedbackului. Prin urmare, în contextul în care credințele operează ca reguli universale privind ceea ce este și nu este

posibil, clientul va deveni mai creativ şi în celelalte domenii ale vieţii sale.

În acest caz, clientul învaţă că înseşi credinţele sale sunt parte a problemei cu care se confruntă. Prin schimbarea credinţelor, el ajunge să adopte noi acţiuni, care nu numai că soluţionează situaţia, dar şi conduc către noi experienţe în afara contextului problemei.



Proces de coaching cu ciclu dublu

Una dintre modalităţile prin care puteţi începe să abordaţi problema credinţelor clientului este aceea de a le cere să completeze tabelul „Credinţe în timp" (*vezi pagina 296).* Tabelul explorează credinţele în funcţie de diverse aspecte, de la vârstă, frumuseţe şi fericire până la dragoste, locuinţă, carieră şi posibilităţi. Spre exemplu, ce părere aveaţi despre

vârstă atunci când eraţi copil? Cel mai probabil, aţi împărţit lumea în două categorii: copiii, cei care era de vârsta dumneavoastră, şi adulţii, oamenii mai în vârstă. În perioada adolescenţei, existau copiii, tinerii din generaţia dumneavoastră şi persoanele mai în vârstă (probabil, cei aflaţi la vârsta a treia). După ce depăşiţi pragul de douăzeci de ani, categoria „bătrânilor" începe să se restrângă, fiind formată din oameni cu vârste tot mai înaintate. Care era părerea dumneavoastră despre dragoste, în perioada în care eraţi doar un copil? Dar în vremurile adolescenţei? Dar după vârsta de douăzeci de ani? Tabelul este foarte revelator, demonstrând că oamenii îşi schimbă credinţele pe măsură ce înaintează în viaţă. Ele se pot modifica în urma unor experienţe marcante sau pot evolua în timp, în mod natural.

În cursul şedinţelor de coaching, atunci când abordaţi problema credinţelor pozitive, verificaţi dacă ele se confundă cu clientul, la nivelul identităţii. De pildă, un client ar putea afirma ceva de genul „Vreau să am fericire", iar altul ar putea spune „Vreau să fiu fericit". Cu toate că ambele enunţuri sună asemănător, înţelesul lor profund este diferit. Lucrurile pe care le *vreţi* nu vă reprezintă, ele sălăşluiesc în afara fiinţei şi nu sunt parte din dumneavoastră. Acest lucru presupune că puteţi „avea" un lucru astăzi, dar este posibil să-l pierdeţi mâine. Este mult mai bine să trăiţi ceea ce vă doriţi, ca parte a ceea ce sunteţi.

În anumite limbi, în portugheză, de pildă, există două verbe echivalente lui „a fi". Unul implică permanenţa şi este folosit atunci când se face referire la un lucru care face parte din existenţa unei persoane. În portugheză, verbul este *ser*. Celălalt verb descrie ceva ce este temporar şi care are legătură mai mult cu o anumită stare de spirit sau cu o senzaţie trupească. În limba portugheză, el este *estar*. Prin urmare, atunci când afirm „Sunt obosită", mă refer la o senzaţie trupească (şi chiar mentală) temporară. Aşadar, enunţul corect este „*Eu estou cansada*", prin folosirea verbului *estar*. Dar dacă spun „Eu sunt Andrea", mă refer la ceva permanent, motiv pentru care folosesc verbul *ser*: „*Eu sou Andrea*". Obosită nu pot fi decât

uneori, însă Andrea sunt tot timpul. Atunci când sunt obosită nu-mi pierd identitatea, căci este vorba despre o stare temporară; nu sunt o persoană obosită. Deci pot să spun „Sunt fericită!". Nu contează că uneori mai sunt şi tristă, important e că, în general, sunt o persoană fericită.

Alte limbi nu fac această distincţie asupra verbului „a fi", însă un coach este obligat să o facă. Uneori, clienţii generalizează pornind de la stări de spirit şi credinţe temporare, pe care le ataşează identităţii lor; ei sunt induşi în eroare de propriul limbaj. Credinţele negative temporare sunt mai uşor de abordat. Iată aici o regulă utilă, pe care îndrumătorii ar trebui să o urmeze:

Transformaţi credinţele negative într-unele temporare, iar pe cele pozitive într-unele permanente.

Explicaţi-le clienţilor distincţia dintre cele două stări, chiar dacă limbajul pe care îl folosesc nu admite diferenţa.

Credinţele pozitive

Coaching-ul funcţionează pe baza credinţelor pozitive. Iată câteva dintre presupoziţiile coaching-ului. Acţionaţi ca şi cum acestea sunt adevărate şi veţi deveni un coach de calibru.

- *Dacă vreţi să înţelegeţi, acţionaţi.*
  Primul principiu al coaching-ului este acela conform căruia învăţarea se află în acţiune. Schimbările vin din întreprinderea unei acţiuni, nu din înţelegerea raţională. Acţiunea produce feedback şi învăţare. În coaching, a acţiona înseamnă a te apropia de obiectivele fixate, a-ţi trăi valorile şi a-ţi testa credinţele despre tine şi ceilalţi.
- *Nu există eşec, există doar feedback.*
  Eşecul este doar o apreciere subiectivă a rezultatelor pe termen scurt. Dacă nu aţi obţinut ceea ce vă doreaţi, înseamnă doar că *încă* nu v-aţi atins obiectivul. Eşecul nu este un termen verificabil, întrucât înţelesul său negativ nu poate fi dovedit. Nu puteţi

spune că ați eșuat, decât atunci când renunțați să vă mai urmăriți scopul, iar în acest caz vorbim despre o alegere voluntară.

- *Deținem, deja, toate resursele de care avem nevoie sau ni le putem crea oricând.*
  Nu există oameni lipsiți de resurse, ci doar stări de spirit fără resurse. Rolul coach-ului este acela de a readuce la viață resursele latente ale clientului. Comorile noastre cele mai profunde așteaptă să fie descoperite.
- *În spatele oricărui comportament există o intenție.*
  Acțiunile noastre nu se desfășoară la întâmplare; întotdeauna încercăm să realizăm ceva prin ele. Ne îndreptăm neîncetat spre atingerea anumitor obiective, chiar dacă uneori se întâmplă să nu fim conștienți de ele. Nu-i lăsați pe ceilalți să vă conducă viața. Stabiliți-vă propriile obiective. Dacă nu o faceți, vor exista destui care le vor fixa cu cea mai mare plăcere în locul dumneavoastră.
- *A avea o singură opțiune e mai bine decât a nu avea niciuna.*
  Dacă îi oferiți clientului opțiuni conforme valorilor și credințelor sale, acesta le va accepta și le va pune în practică.
- *Faceți tot ce puteți mai bine în acest moment și probabil că, pe viitor, veți avea rezultate și mai bune.*
- *Sunteți creatorul propriei realități.*
  Avem experiențe, interese, dispoziții, angajamente, simpatii, antipatii și preocupări diferite. Drept urmare, prin prisma experiențelor trăite, începem să ne formăm credințe diferite, să ne dorim lucruri diferite și să ne construim valori diferite. Aceste obiective, credințe și valori formează hărțile noastre mentale, cele care ilustrează lumea așa cum o percepem. Acționăm ca și cum aceste hărți mentale ar fi reale. Ele pot fi pozitive, permițându-ne să explorăm liberi lumea de afară, sau restrictive, încorsetându-ne și limitându-ne acțiunile în interiorul unor granițe bine definite. Coach-ul are propria sa hartă mentală, dar respectă perspectiva clientului asupra lumii și încearcă să-l ajute în funcție de aceasta. Scopul coaching-ului nu este acela de a-l aduce pe client în stadiul în care să aibă o hartă mentală precum cea a coach-ului, ci acela de a-i oferi cât mai multe opțiuni în propria sa lume.
- *Coaching-ul este un parteneriat sinergic, pe picior de egalitate.*

- *Relaţiile înseamnă mai mult decât suma părţilor lor.*
  Dacă vă gândiţi că unu şi cu unu fac doar doi, o faceţi doar pentru că aţi uitat de puterea lui „şi" — puterea conexiunii.
- *Clientul deţine răspunsurile.*
  Coach-ul are întrebările.

Aceste presupoziţii pot deveni resurse valoroase de coaching. Să ne închipuim că un client se confruntă cu dificultăţi în relaţia sa cu partenerul de viaţă. Dacă persoana respectivă ar înceta să se mai comporte într-un anumit fel, clientul ar fi mulţumit. El crede că partenerul de viaţă este vinovat pentru neajunsurile relaţiei. Ce poate face un coach în acest caz?

Mai întâi, îl poate examina pe client cu multă atenţie, ascultându-i tonul vocii şi urmărindu-i gesturile — pe scurt, îl poate calibra. Apoi, ar putea ori să-i ceară să aleagă una dintre presupoziţiile puternice de mai sus, ori să-l îndemne să se gândească el însuşi la o idee pozitivă în contextul situaţiei descrise şi să-şi imagineze că e reală. Să ne închipuim că presupoziţia aleasă de client este „Faceţi tot ce puteţi mai bine în acest moment şi probabil că, pe viitor, veţi avea rezultate şi mai bune". Coach-ul i-ar cere să-şi imagineze pentru o clipă că această afirmaţie se aplică perfect în situaţia dată. Cum este? Cum se simte? În ce fel va gândi diferit?

În acest exemplu, probabil că persoana în cauză nu s-ar mai învinovăţi pentru faptul că relaţia sa merge prost — ar realiza că face tot ce poate. Apoi, ar înţelege că şi partenerul de viaţă face acelaşi lucru, în conformitate însă cu harta sa mentală. Prin urmare, dacă i s-ar oferi o opţiune mai bună, ar accepta-o.

Aşadar, clientul renunţă să-şi mai dorească să schimbe felul de a fi al partenerului şi începe să gândească diferit în privinţa situaţiei — el vede lucrurile atât din punctul său de vedere, cât şi din cel al partenerului de viaţă.

Între timp, îndrumătorul trebuie să calibreze clientul. Este de aşteptat ca acesta să vorbească şi să se comporte diferit

față de cum o făcea înainte. Clientul nu trebuie să creadă că acea credință care a produs schimbarea este universal valabilă; ea se aplică doar situației respective.

În final, coach-ul îl va însărcina pe client cu o temă pentru acasă: pe viitor, când va sesiza toate premisele unei discuții aprinse cu partenerul de viață, să-și amintească presupoziția aleasă și să acționeze ca și cum aceasta ar fi adevărată. Apoi, să observe rezultatele. Vor fi diferite față de cele de până acum? Mai mult ca sigur, da.

În următoarea ședință, coach-ul și clientul vor putea discuta pe seama efectelor pozitive pe care noua atitudine le-a avut asupra relației, cât și despre lucrurile învățate de client din această experiență.

Iată un sumar al procesului:

Utilizarea credințelor pozitive

- **Calibrați clientul atunci când vorbește despre situație. Cum sunt gesturile și mimica lui? Cum sună vocea sa?**
- **Ce cuvinte folosește? Cereți clientului să aleagă una dintre presupozițiile coaching-ului sau o credință pozitivă proprie, pe care o respectă. Ce fel de credință va intui el că va ajuta la soluționarea situației?**
- **Îndemnați-l pe client să-și imagineze că acea credință este adevărată. El poate ori să-și închipuie ce s-ar întâmpla dacă aceasta ar fi reală, ori să se gândească la o perioadă din viață în care credința respectivă era aplicabilă. Calibrați clientul.**
- **Cereți clientului să-și imagineze din nou dificultatea cu care se confruntă, așa cum era ea în stare originală, dar de data aceasta prin prisma noii credințe. În ce fel va acționa el diferit? Va privi cealaltă persoană cu alți ochi? Calibrați din nou clientul.**

Asiguraţi-vă că fizionomia sa se schimbă conform credinţei pozitive.

- **Atunci când clientul va raporta o diferenţă pozitivă ca rezultat al presupoziţiei, iar dumneavoastră veţi putea confirma acest lucru prin calibrare, îndemnaţi-l să utilizeze presupoziţia respectivă cu prima ocazie în care situaţia problematică se repetă.**
- **În cadrul următoarei şedinţe, veţi discuta pe marginea rezultatelor pe care noua abordare le-a avut asupra situaţiei.**

Credinţele limitative

Credinţele limitative sunt obstacole majore în demersul nostru de a ne atinge obiectivele şi de a ne trăi valorile. Ele acţionează ca nişte reguli, care ne împiedică să obţinem ceea ce e posibil: lucrurile pe care le putem dobândi prin forţe proprii şi pe care le meritǎm. Atunci când un coach întreabă „Ce vă opreşte să vă atingeţi obiectivele?", răspunsul implică deseori credinţe restrictive.

Ele îşi pot avea sursa în copilărie, perioadă a vieţii în care ne-am imitat părinţii — dar aceştia n-au fost niciodată perfecţi. Aceste credinţe dobândite la vârste fragede rămân în stare latentă, iar ca adulţi nu ajungem niciodată să fim conştienţi de ele şi să le examinăm. Alte credinţe limitative provin din sursele de mass-media. Serialele melodramatice, de pildă, zugrăvesc circumstanţe în care actorii trebuie să întruchipeze personaje anxioase şi încorsetate, altfel, povestea n-ar mai fi una tragică.

Iată câteva credinţe limitative tipice:

„Trebuie să trudesc din greu ca să-mi pot asigura un trai decent".
„Fără durere, nu există câştig".
„Trebuie să fiu bogat, ca să pot fi fericit".
„Succesul necesită eforturi îndelungate".
„Nimeni nu poate fi de încredere".

„Nu e om mai ghinionist decât mine".
„Sărac te naşti, sărac mori".
„Nu ştiu să folosesc un computer".
„Nu aş putea supravieţui fără acest loc de muncă".
„Nu pot să câştig decât atunci când ceilalţi pierd ceva".
„Nu obţin niciodată ceea ce-mi doresc".
„Ceilalţi sunt mult mai pricepuţi decât mine".
„Coaching-ul este dificil".
„Nu sunt o persoană flexibilă".
„Nu merit să am succes".
„Nu sunt capabil să-mi ating scopurile".
„Mi-am atins limitele".

Aceste credinţe şi altele asemănătoare nu devin adevărate decât dacă vă comportaţi ca şi cum ele ar fi. Să ne închipuim că ele sunt eronate: Ce schimbări ar aduce acest lucru în viaţa dumneavoastră? Sunt aceste schimbări valoroase?

Identificarea credinţelor limitative

Uneori, în coaching, a fi capabil să articulezi credinţele limitative şi să sesizezi efectele acestora este suficient pentru a-ţi schimba credinţele şi, prin urmare, realitatea.

De obicei, oamenii nu sunt conştienţi de credinţele restrictive care le obstrucţionează acţiunile. De aceea, *primul pas pe care trebuie să-l faceţi este acela de a le introduce în limbaj*. În acest fel, ele vor ieşi la iveală şi vor putea fi examinate. Sunt două căi simple prin care puteţi realiza acest lucru. În prima, se utilizează „metoda credinţelor limitative".

Metoda de identificare a credinţelor limitative

- **Cereţi clientului să se gândească la un obiectiv important.**
- **Cereţi-i să păstreze în minte lucrul dorit şi să rostească cu *voce tare* fiecare dintre propoziţiile care vor urma. În fiecare caz, cereţi-i să-şi numească scopul în partea propoziţiei unde „obiectivul" se află în**

paranteze. Prin urmare, dacă obiectivul este acela de a avea relaţii mai bune cu cei din jur, prima propoziţie ar trebui să arate cam aşa: „Merit să am relaţii mai bune cu ceilalţi".

- **Pe parcurs, atât dumneavoastră, cât şi clientul trebuie să încercuiţi una dintre cifrele ce apar sub fiecare propoziţie. Ele reprezintă calificative acordate în funcţie dc cât de real pare enunţul. Alegerea primei cifre (1) semnifică faptul că enunţul nu este considerat conform cu realitatea, în timp ce ultima (10) simbolizează o concordanţă perfectă afirmaţie-realitate.**

1. „Merit să am [obiectivul].
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Eronat Complet adevărat

2. „Dispun de aptitudinile şi abilităţile necesare pentru a avea [obiectivul].
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Eronat Complet adevărat

3. [Obiectivul] este realizabil.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Eronat Complet adevărat

4. [Obiectivul] este clar.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Eronat Complet adevărat

5. [Obiectivul] este dezirabil.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Eronat Complet adevărat

6. [Obiectivul] este ecologic.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Eronat Complet adevărat

7. [Obiectivul] este valoros.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Eronat Complet adevărat

Metoda poate fi extrem de revelatoare. Calificativele mici (sub şapte) pot semnala existenţa unei credinţe limitative sau faptul că persoana în cauză nu a meditat suficient asupra obiectivului. Coach-ul trebuie să verifice aceste lucruri: „De ce sunteţi nesigur?" „Ce anume v-ar putea procura incertitudini în privinţa acestui obiectiv?".
Ca îndrumător, aţi acordat enunţului aceleaşi calificative ca şi clientul? Spre exemplu, acesta spune „Merit să-mi ating obiectivul", iar dumneavoastră încercuiţi cifra şapte, ca urmare a sesizării unei şovăieli în tonul vocii şi în limbajul trupului. Clientul însă a ales cifra zece. Provocaţi-l: „Sunteţi convins?".
Amintiţi-vă că faceţi acest lucru spre binele său. Uneori, clientul alege calificativele în funcţie de ceea ce ar dori să creadă şi nu de ceea ce crede cu adevărat. Încredinţaţi-vă că persoana în cauză este congruentă şi sinceră în afirmaţiile sale.

A doua cale de identificare a credinţelor restrictive este aceea prin care cereţi clientului să vă spună de ce crede că nu-şi poate atinge obiectivul propus. Ce crede el că îl împiedică să obţină ceea ce-şi doreşte? Răspunsul va indica lucrurile pe care clientul le percepe ca pe nişte limite. În cea mai mare parte a cazurilor, aceste limite se referă mai mult la client şi mai puţin la lume.

Două principii bune ce pot fi extrase din această metodă sunt:

Oricare ar fi lucrurile pe care clientul le consideră obstacole în demersul său de a-şi atinge obiectivul, acestea sunt credinţe şi vin din percepţia clientului, nu din realitate.

Obstrucţiile sunt create în lumea exterioară de credinţele limitative prezente în mintea clientului.

Procesul PAM

Pentru a-şi atinge obiectivul, clientul trebuie să creadă în trei lucruri:

Posibilitate	Obiectivul poate fi atins
Abilitate	Clientul are capacitatea de a-l atinge.
Merite	Merită să obţină ceea ce îşi doreşte.

Posibilitatea, Abilitatea şi Meritele sunt cele trei chei pentru poarta succesului — Procesul PAM.

Posibilitate

Mai întâi, clientul trebuie să creadă că obiectivele sale sunt posibile şi că îi stă în puteri să le realizeze. Altfel, nici măcar nu se va osteni să obţină ceea ce şi-a propus.

Cu toţii avem limite fizice, căci până la urmă suntem oameni, nu supereroi. Totuşi:

Nu ştim care sunt aceste limite.
Nu putem şti care sunt, până când nu le vom atinge.

Deseori, confundăm posibilitatea cu competenţa. Credem că ceva nu este posibil, când, de fapt, nu ştim *cum* putem realiza acel lucru.

Abilitate

Atunci când clientul crede că obiectivul său este posibil, se află în cărţi pentru îndeplinirea acestuia. Nu puteţi şti dacă scopul fixat poate fi atins decât dacă încercaţi. Prin urmare, e mai bine să credeţi că puteţi. A avea convingerea că veţi reuşi e o atitudine la fel de realistă ca şi cea în care vă îndoiţi de succes. Nu veţi putea demonstra că nu sunteţi capabil să atingeţi un anumit obiectiv, întrucât ipotezele negative nu pot

fi niciodată dovedite. Singurul lucru pe care îl puteţi afirma e acela că *încă* nu v-aţi atins scopul.

Cândva, se credea că e imposibil ca un om să alerge o milă (1.609 metri), în mai puţin de patru minute. Roger Bannister a dovedit contrariul la Oxford, la 6 mai 1954. După acest episod, uimitor pentru toată lumea, din ce în ce mai mulţi atleţi au început să alerge mila într-un interval mai scurt de patru minute. Acum, realizarea care cândva era considerată „imposibilă" a devenit una banală. Reuşita lui Bannister a schimbat o credinţă universală, convertind imposibilul în posibil.

Aşadar, cereţi clientului să gândească pozitiv în privinţa abilităţilor sale.

Uneori, clienţii declară foarte senin că nu deţin abilitatea de a face un anume lucru. Sunt cazuri în care chiar se făiesc cu propriile limitări, confundându-le cu modestia. Ascultaţi-i cu atenţie pe cei din jurul dumneavoastră şi nu va trece mult până când îi veţi auzi cum descriu lucrurile la care nu se pricep:

„Nu mă pricep la finanţe".
„Nu-mi pot controla dieta".
„Nu pot fi niciodată punctual".

Când constataţi că persoana pe care o îndrumaţi face astfel de afirmaţii, îndemnaţi-o să-şi schimbe limbajul, după cum urmează:

„*În acest moment*, nu mă pricep la finanţe".
„*Nu prea cred* că mă pricep la finanţe".
„*În acest moment*, nu-mi pot controla apetitul".
„Până acum, *n-am dat* niciodată dovadă de punctualitate".

Modificarea limbajului este primul pas în transformarea modului de gândire şi, prin urmare, a credinţelor.

O sarcină utilă pentru un client care îşi declară în exces incompetenţa este aceea de a renunţa să mai facă astfel de afirmaţii. A nu se înţelege că trebuie să susţină că se pricepe la

activitățile menționate sau că excelează în toate. Pur și simplu este spre binele său să nu-și mai proclame neputința. Poate că la început se va simți stânjenit, dar este primul pas către o atitudine realistă, în ceea ce privește abilitățile de care dispune.

Necazul cu mărturisirile publice legate de propria incompetență este acela că cei din jur vor ajunge să le creadă. Ei nu se vor aștepta să reușiți și din această cauză nu vă vor încuraja și nici motiva în vreun demers, consolidându-vă astfel credințele limitative.

Un alt clișeu pe care veți avea ocazia să-l descoperiți la clienți este acela în care găsesc pretexte în avans, pentru incompetența declarată. Ei vă vor explica motivele pentru care vor eșua sau vă vor prezenta circumstanțe total nefavorabile, înainte de a vă mărturisi îndoiala privind abilitățile proprii. De obicei, atunci când un client avansează pretexte, o face pentru că simte că acestea vor fi necesare. Ei se pregătesc anticipat pentru insucces. Suntem oameni, iar nereușita este într-adevăr una dintre variante. Este posibil, de pildă, ca o persoană să contracteze o răceală chiar înainte de o prezentare crucială, motiv pentru care nu va putea gândi (sau vorbi) la fel de clar pe cât ar fi făcut-o în mod normal. Totuși, chiar și în astfel de cazuri, e de dorit să nu căutați scuze înaintea evenimentului cu pricina. Justificările premergătoare nu fac altceva decât să vă faciliteze nereușita.

Merite

Nu în ultimul rând, clientul trebuie să creadă că merită să obțină ceea ce-și dorește. Foarte mulți oameni rămân, chiar și la maturitate, sub influența unei credințe ce-și are sursa în copilărie — aceea conform căreia nu merită lucrurile pentru care n-au trudit din greu. Alții cred că obțin, uneori, anumite beneficii, doar prin prisma generozității altora și nu datorită meritelor personale. Apoi, există persoane care sunt convinse că pentru a reuși e nevoie să eșueze cei din jur, motiv pentru care devin incongruente în privința succesului.

O sarcină pentru clienţii aflaţi în astfel de situaţii este aceea de a-şi reevalua copilăria, pornind de la ideea că merită toate lucrurile pe care şi le doresc, doar că ceilalţi nu sunt de aceeaşi părere — credinţa este de provenienţă străină. În unele cazuri, o discuţie client-părinţi se va dovedi necesară.

Una dintre cele mai importante misiuni ale coaching-ului este aceea de a-i face pe clienţi să simtă că merită să aibă ceea ce-şi doresc — merită să aibă sentimentele pe care le au, merită să-şi îndeplinească visele.

Se poate ajunge, astfel, la conversaţii profunde, în urma cărora clienţii simt nevoia să-şi reevalueze viaţa. Credinţele culturale au şi ele efecte nocive asupra oamenilor. În Europa de Nord, de pildă, ideea conform căreia nu meriţi un lucru atâta timp cât nu ai trudit din greu pentru el este o credinţă comună. Este o versiune mai sofisticată a credinţei de origine americană „No pain, no gain" (Fără durere, nu există câştig). Această convingere este pur şi simplu eronată. În alte culturi, în special în cele latine, ideea contrară este predominantă: dacă un anume obiectiv necesită un efort asiduu, atunci nu merită să-l urmăreşti. Puteţi pune sub semnul îndoielii acest tip de credinţe, adresând întrebări de genul celor care urmează:

„Ce ar trebui să se întâmple, astfel încât să meritaţi atingerea obiectivului?"

„Sub ce circumstanţe aţi merita acest lucru?"

„Cunoaşteţi pe cineva despre care credeţi că ar merita?"

Exerciţiu PAM

Următorul exerciţiu este foarte eficient şi poate fi utilizat pentru contracararea credinţelor limitative ale clienţilor.

- **Cereţi clientului să exploreze unul dintre obiectivele sale importante, prin intermediul metodei de identificare a credinţelor limitative (*pagina 170*). Astfel, el va putea descoperi eventualele credinţe restrictive din sferele posibilităţii, capacităţii şi meritelor.**

- **Asiguraţi-vă că îşi doreşte cu adevărat atingerea obiectivului, după care verificaţi ecologia.**
- **Obiectivul fixat îi va aduce beneficii? Este conform valorilor sale? Îndeplinirea scopului va afecta în mod negativ persoanele din anturajul său?**
- **Întrebaţi-l ce îl împiedică să-şi atingă scopul?**

Trataţi obstacolele pe care le descrie ca pe credinţe, nu ca pe lucruri reale.

În general, aceste obstacole se regăsesc în cinci categorii:

Nu are resursele necesare — persoane, echipament, timp.

Dispune de resursele necesare, dar nu ştie ce are de făcut.

Ştie cum ar trebui să acţioneze, dar nu crede că are aptitudinile necesare.

Are aptitudinile necesare, dar nu crede că obiectivul merită îndeplinit.

Obiectivul este valoros, dar simte că nu-l merită sau că nu e corect, din punct de vedere moral.

- **Îndemnaţi-l să mediteze asupra credinţelor limitative pe care le-a descoperit.**

În privinţa cărora este foarte sigur?

În privinţa cărora nu este sigur?

Care sunt credinţele necesare pentru atingerea obiectivului?

Care sunt, în viziunea sa, cele mai importante obstacole?

Care sunt cele uşor de depăşit?

Clienţii pot completa răspunsurile în Axa Credinţelor (*vezi Resurse, pagina 295*). Credinţele în privinţa cărora sunt siguri şi care sunt necesare în vederea atingerii obiectivului vor fi plasate în partea din stânga-sus. Credinţele în privinţa cărora nu sunt siguri, dar sunt importante, merg în colţul din stânga-jos. Credinţele în privinţa cărora sunt siguri, dar nu

sunt necesare, se enumeră în partea dreaptă-sus. În fine, credinţele în privinţa cărora nu sunt siguri şi nici nu sunt importante trebuie plasate în partea dreaptă-jos.

- **Cereţi clientului să aleagă una dintre credinţele pe care le consideră importante — din grupul celor din partea stângă a schemei. Gândiţi-vă împreună la o sarcină care ar testa această credinţă. Ideea nu este aceea de a demonstra că aceasta este eronată, ci de a primi feedback. Credinţele limitative cresc şi se proliferează în abscons, atunci când nu primesc lumina feedbackului din lumea exterioară. Procesul nu are drept scop schimbarea credinţelor, ci scoaterea lor la lumina feedbackului. Clientul demonstrează existenţa credinţei în timpul executării sarcinii. Cu ajutorul feedbackului, aceasta este estompată, iar la un moment dat clientul va renunţa la ea în mod spontan.**

Schimbarea credinţelor

Credinţele se modifică în mod natural, de-a lungul vieţii, aşa cum demonstrează şi tabelul „Credinţe în timp" (*vezi Resurse, pagina 296*). Ciclul se desfăşoară astfel:

- nemulţumire faţă de evenimentele actuale
- îndoială faţă de credinţa actuală
- aspiraţie către o nouă credinţă
- adoptarea unei noi credinţe
- vechea credinţă se alătură grupului credinţelor ieşite din uz

În cazul în care intenţionaţi să schimbaţi o anumită credinţă a clientului, iată o metodă eficientă, care utilizează mecanismele naturale ale procesului.

Metoda schimbării credinţelor

- **Identificaţi credinţa limitativă la care clientul doreşte să renunţe.**

  Cereţi clientului să o descrie, în scris, prin cuvinte exacte. Odată ce o credinţă este identificată prin cuvinte, ea îşi pierde jumătate din putere, devenind vulnerabilă. Descoperiţi intenţia pozitivă din această credinţă. Ce lucru pozitiv obţine clientul din această credinţă, chiar dacă îl limitează în numeroase feluri?

- **Întrebaţi-l pe client cu ce ar dori să schimbe această credinţă.**

  Noua credinţă ar trebui să aibă următoarele caracteristici:

  Să fie enunţată în termeni pozitivi (nu trebuie să conţină niciun cuvânt negativ, precum „nu", „deloc", „niciodată" sau „nimic").

  Să poată oferi feedback, pentru a fi testată prin intermediul experienţei.

  Să fie ecologică (clientul trebuie să se simtă mulţumit cu ea şi să fie convins că aceasta nu va dăuna relaţiilor sale cu alte persoane).

  Să îndeplinească aceeaşi intenţie pozitivă ca şi cea pe care o va înlocui.

- **Cereţi clientului să noteze noua credinţă. E important ca aceasta să fie atent concepută — va trebui să se refere la progres personal şi să fie descrisă la timpul prezent, *ca şi cum ar avea loc exact în acel moment*. Spre exemplu, dacă obiectivul va fi acela de întărire a încrederii în sine, credinţa ar trebui să sune cam aşa:**

„Cred, din ce în ce mai mult, în mine şi în abilităţile mele".

Credința devine, astfel, una relevantă pentru situația prezentă, beneficiind de direcție și energie. Nu enunțați niciodată o convingere pozitivă ca și cum deja s-a produs.

- **Ce se întâmplă când vă îndoiți de o anume convingere?**

  Cereți clientului să-și amintească o perioadă în care a pus sub semnul întrebării o convingere mai veche. Completarea tabelului „Credințe în timp" (*pagina 296*) este un exercițiu perfect înaintea acestei sarcini. Îndemnați-l, apoi, să se gândească la vechea convingere limitativă, așa cum se prezenta ea la momentul îndoielii.

  Între timp, începeți să subminați credința, întrebându-l:

  „Care sunt neajunsurile acestei foste credințe?"

  „Este ea conformă cu ceea ce este important pentru dumneavoastră?" (Aici se face apel la valorile clientului).

  „A existat vreo întâmplare care a negat această credință?" (Prin această întrebare clientul este îndemnat să găsească un contraexemplu).

  „Cum era când acțiunile dumneavoastră se ghidau după această credință?" (Întrebarea îl determină pe client să se gândească la evoluția convingerii în timp, nu doar la forma ei prezentă).

După primirea răspunsurilor, distrageți-l pe client din starea prielnică îndoielii. Acest procedeu este cunoscut sub numele de „spargerea stării". Atunci când clientul se află concentrat într-o anume stare, iar dumneavoastră doriți să îl readuceți la cea inițială, distrageți-l cumva, spunând o glumă sau invitându-l să se ridice și să se plimbe prin cameră.

- **Ce se întâmplă atunci când sunteți receptiv la o nouă convingere?**

  Rugați-l pe client să se gândească la o perioadă în care era receptiv în raport cu o nouă credință.

Ca şi mai înainte, completarea tabelului „Credinţe în timp“ se poate dovedi foarte utilă.

Îndemnaţi-l pe client să se gândească la noua sa convingere, în timp ce se află în această stare.

„Care este senzaţia?“

„Prin ce caracteristici pozitive se diferenţiază de vechea convingere?“

„Cât de mult respectă intenţia pozitivă a fostei convingeri?“

„Cum ar fi dacă aţi avea această convingere?“

„Ce schimbări ar aduce ea vieţii dumneavoastră?“

„Ce acţiuni imposibile în prezent ar deveni posibile cu ajutorul ei?“

„Ce anume aţi înceta să mai faceţi, dacă aţi avea această convingere“

- Cereţi clientului să evalueze atât vechea credinţă, cât şi pe cea nouă.

  Simte nevoia de a aduce unele retuşuri noii convingeri?

  Există vreun „da, dar“?

  În ce fel este noua credinţă mai utilă decât cea veche?

- Sfătuiţi-l pe client să plaseze vechea credinţă într-un „Muzeu al fostelor credinţe“ (unde va fi oricând disponibilă, în cazul în care va avea vreodată nevoie de ea).

- Nu uitaţi acţiunea! Ce anume va face diferit ca urmare a acestei noi convingeri? Prezentaţi-i o sarcină, imediat ce noua credinţă devine parte a fiinţei sale.

În coaching, modificarea convingerilor este o intervenţie extrem de puternică. Ea deschide calea către schimbări majore în experienţa clientului şi micşorează distanţa pe care acesta o mai are de parcurs până la atingerea obiectivului. Următorul capitol se concentrează pe intervenţiile NLP în procesul de coaching.

SUMAR

Credinţele sunt reguli despre viaţă. Ele pot fi ori pozitive, ori limitative.

Credinţele sunt principii de acţiune, iar noi acţionăm ca şi cum ele ar fi adevărate.

Putem avea orice credinţă dorim.

Credinţele ne influenţează experienţele. Ele pot face posibile sau imposibile anumite experienţe. Realitatea fiecărui om este creată şi susţinută de credinţele sale. În acest sens, oamenii acţionează conform acelei realităţi.

Credinţele se schimbă ca rezultat al experienţei, uneori gradual, alteori brusc.

Putem aprecia care sunt credinţele unei persoane examinând felul în care acţionează, nu ceea ce spune.

Coaching-ul cu ciclu singular este acela în care clientul nu-şi schimbă niciuna dintre credinţe, întrucât acest lucru nu este necesar.

Coaching-ul cu ciclu dublu îl determină pe client să se îndoiască de credinţele sale, iar apoi să le schimbe.

Credinţele proprii coaching-ului sunt:

- **Dacă vrei să înţelegi, acţionează.**
- **Nu există eşec, ci doar feedback.**
- **Deţinem, deja, toate resursele de care avem nevoie sau ni le putem crea oricând.**
- **În spatele oricărui comportament există o intenţie.**
- **A avea o opţiune e mai bine decât a nu avea niciuna.**
- **Faceţi tot ce puteţi mai bine în acest moment şi probabil că, pe viitor, veţi avea rezultate şi mai bune.**
- **Sunteţi creatorul propriei realităţi.**
- **Coaching-ul este un parteneriat sinergic, pe picior de egalitate.**

- **Relaţiile înseamnă mai mult decât suma părţilor lor.**
- **Clientul deţine răspunsurile.**

Primul pas în abordarea credinţelor limitative constă în transpunerea acestora în cuvinte.

De obicei, credinţele limitative se regăsesc în trei categorii:

Posibilitate: Credem că obiectivul este imposibil.

Abilitate: Credem că nu suntem capabili să-l îndeplinim.

Merite: Credem că nu meritǎm să obţinem ceea ce ne dorim.

A crede în posibilitate, abilitate şi merite reprezintă cheia succesului.

Nu ne putem cunoaşte limitele atâta timp cât nu le vom atinge.

Este imposibil să demonstrezi că nu poţi face un lucru sau că ceva este irealizabil.

Nu faceţi afirmaţii publice în privinţa limitelor pe care consideraţi că le aveţi.

Nu găsiţi explicaţii în avans pentru un posibil eşec.

Credinţele se schimbă în mod natural, de-a lungul vieţii. Procesul decurge astfel:

- **nemulţumire faţă de evenimentele curente**
- **îndoială faţă de credinţa actuală**
- **aspiraţie către o nouă credinţă**
- **adoptarea unei noi credinţe**
- **vechea credinţă se alătură grupului convingerilor ieşite din uz**

Coaching-ul se foloseşte de acest proces natural, pentru a schimba convingerile care îl obstrucţionează pe client.

PAȘI DE ACȚIUNE

Dacă vă doriți să înțelegeți, acționați. Iată aici câteva modalități de explorare a ideilor prezentate în acest capitol. Le puteți folosi ca sarcini atât pentru client, cât și pentru dumneavoastră, în caz că doriți acest lucru.

1. **Pe ce se fundamentează deciziile pe care le luați? Pe fapte? Pe experiența de viață? Pe opiniile altora? Deseori, se întâmplă să luăm decizii în funcție de ceea ce spun cei din jurul nostru, de ceea ce citim pe Internet și în ziare sau de ceea ce vedem la televizor. Acestea pot fi surse bune de fundamentare a unei decizii, dar rămân experiențe de mâna a doua. Ce au făcut aceste surse pentru a vă câștiga încrederea?**

   Atunci când luați o decizie, sunteți convins că vă aparține cu adevărat?

   Data viitoare, când va trebui să adoptați o hotărâre, luați două coli de hârtie. Pe una dintre ele, scrieți toate experiențele personale privind problema în cauză. Pe cealaltă, notați opiniile celorlalți și tot ceea ce ați citit sau auzit despre subiect. Apoi, luați cea de-a doua coală și aruncați-o la coș. Citiți ceea ce ați scris pe prima foaie.

   Ce decizie veți lua, provenind de la propria experiență?

2. **Care sunt primele trei obiective pe care ați încerca să le atingeți, dacă ați ști că nu veți eșua?**

   Notați-le pe o foaie de hârtie.

   Care sunt motivele pentru care nu încercați dobândirea lor chiar acum?

   Enumerați motivele pe o altă coală.

   Priviți cea de-a doua foaie. Cât de sigur sunteți că lucrurile înșiruite sunt obstacole reale în calea îndeplinirii acelor scopuri?

3. **Acordaţi atenţie lucrurilor pe care le spuneţi într-o zi şi contabilizaţi momentele în care sunteţi pe cale să mărturisiţi cu voce tare că nu sunteţi în stare să faceţi un anume lucru sau că aptitudinile dumneavoastră într-un domeniu sunt mediocre. Înăbuşiţi aceste impulsuri. Cum vă simţiţi acţionând astfel? Amintiţi-vă că nu trebuie să spuneţi că *vă pricepeţi* la un anume lucru, ci doar să vă abţineţi de la declaraţii referitoare la incapacitatea sau nepriceperea dumneavoastră.**

4. **Completaţi tabelul „Credinţe în timp", gândindu-vă la un subiect care vă stârneşte interesul. Amintiţi-vă ce părere aveau părinţii dumneavoastră în legătură cu acel lucru. În caz că nu şi-au făcut cunoscută opinia, intuiţi care ar fi putut fi aceasta, prin prisma comportamentului lor. Cum sunt credinţele dumneavoastră în legătură cu acest subiect, în comparaţie cu cele ale părinţilor?**

5. **Alegeţi unul dintre obiectivele dumneavoastră importante şi analizaţi-l prin intermediul metodei de identificare a credinţelor limitative. Care sunt credinţele care v-ar putea împiedica să vă atingeţi scopul?**

CAPITOLUL 8

Tranziția

Părăsirea Angliei pentru a trăi alături de Andrea în Brazilia, a însemnat o șansă uriașă pentru mine. Anglia fusese timp de mulți ani țara mea, locul pe care îl numeam casă. Mi-am dat seama că vreau să trăiesc în Brazilia, împreună cu Andrea și, prin urmare, a trebuit să mă acomodez cu o nouă țară, o nouă limbă și o nouă cultură. Lăsasem în urmă mediul pe care îl cunoșteam și care îmi făcuse viața stabilă. La început, nimic din ceea ce vedeam nu-mi era familiar, iar noul mediu nu mă făcea deloc să mă simt în siguranță. În cea mai mare parte a timpului, eram speriat de tot ceea ce mă înconjura. Au existat clipe în care priveam cerul purpuriu din Sao Paulo și mă simțeam rătăcit. Vechile mele obiceiuri nu mai funcționau; de asemenea, abia dacă mă puteam face înțeles. Apoi, m-am confruntat cu aspectele practice ale transportării lucrurilor mele din Anglia în Brazilia. Am petrecut ore în șir la telefon, încercând să aflu care sunt costurile transportului și în ce constau taxele vamale pentru intrarea lor în țară. Aproape că devenisem un expert în problema transportului internațional de bunuri. Mutarea permanentă într-un alt stat presupune mai mult decât cumpărarea unui bilet de avion și îndesarea unor haine în geamantan. Îmi dorisem din tot sufletul schimbarea, dar acomodarea la clima din Brazilia mă pusese pe gânduri.

Dacă nu ar fi existat Andrea, nu aș fi luat niciodată decizia de a părăsi Anglia; ea a fost cea care m-a ajutat și m-a sprijinit, crezând în capacitatea mea de a mă adapta schimbării. Ea a fost cea care a făcut această tranziție posibilă.

Tranziția este cea mai dificilă etapă în coaching. Clientul nu se mai află în situația de altădată, dar nici nu s-a mutat complet în cea nouă. El a pierdut sentimentul de siguranță din fostul context, fără a simți, încă, efectele pozitive ale celui nou. Se află într-o situație vagă, iar acest lucru îl poate face să se simtă tare stingher. În acest stadiu, clientul trebuie să aibă încredere în coach și în propriile sale resurse. Va beneficia întotdeauna de sprijin, dacă va dovedi că își poate schimba felul de a gândi.

Tranziția e precum acea fracțiune de secundă în care faceți un pas înainte — nu vă mai aflați în punctul de plecare, dar nici în cel spre care ați pornit. Trebuie să faceți un salt la adăpostul credinței că veți reuși, chiar dacă nu aveți nicio certitudine a succesului. Există o scenă în filmul *Indiana Jones și ultima cruciadă* care ilustrează perfect punctul de tranziție. Îndrăznețul erou, Indiana Jones (interpretat de Harrison Ford), se află în fața încercării finale, înainte de a putea intra în sanctuarul Sfântului Graal — cel mai mare trofeu al vieții sale. El are nevoie disperată de acesta, pentru a-și putea vindeca tatăl, împușcat de naziști. Aceștia se află și ei în căutarea Graalului, cu care speră să-și ducă la bun sfârșit intențiile diabolice. La un moment dat, Indiana Jones ajunge la marginea a ceea ce pare a fi o prăpastie uriașă. Cumva, trebuie să treacă de ea. Cealaltă margine e mult prea departe pentru a sări, iar în preajmă nu pare a exista nicio punte. El trebuie să creadă că traversarea prăpastiei este posibilă, cu toate că nu știe cum. Până la urmă, pășește în spațiul din fața sa, fără a ști dacă există sau nu ceva care să îi mențină greutatea. Este clipa în care putem vedea că piciorul său se sprijină pe o pasarelă subțire din piatră. Ea existase dintotdeauna

acolo, dar lui îi fusese imposibil să o vadă din cauza unghiului din care privise. Piatra din care era construită puntea era colorată astfel încât să se confunde perfect cu fundalul. Ca privitori, nici noi n-am observat-o decât după ce camera de filmat şi-a schimbat unghiul — moment în care eroul nostru răsuflă uşurat, ştiind că poate traversa în siguranţă hăul de sub el.

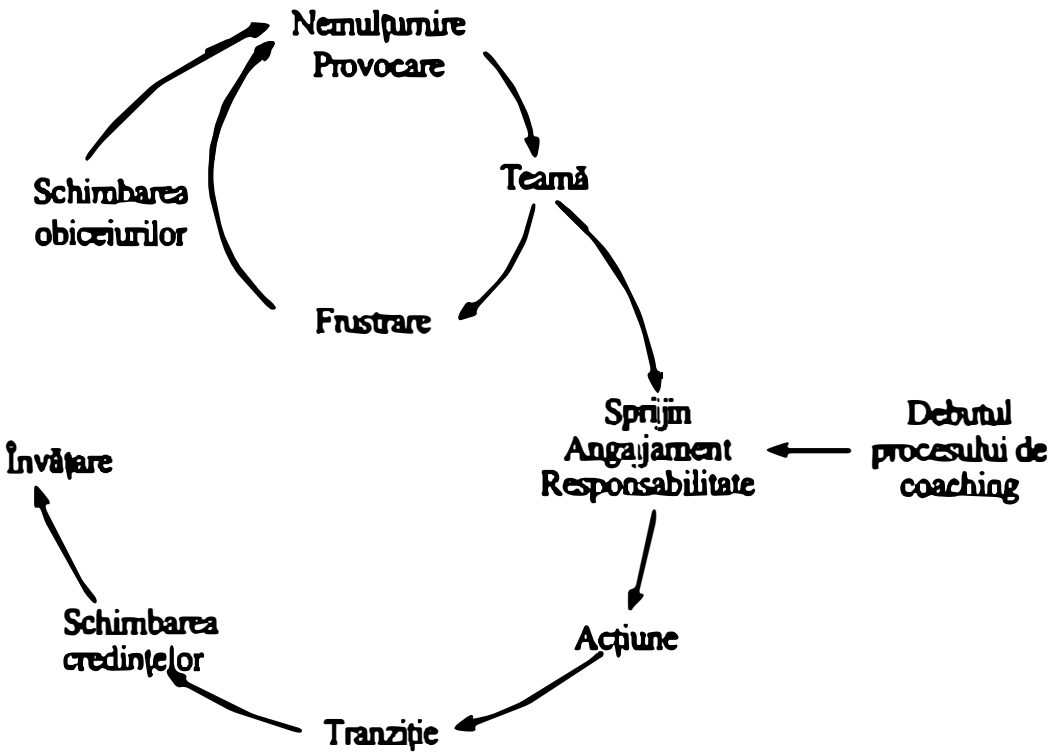
Modelul tranziţiei

Iată modelul nostru de tranziţie, care prezintă ciclul complet al procesului de coaching. Clientul începe din partea de sus, cu o nemulţumire sau o provocare. El îşi doreşte o schimbare. Îşi doreşte să fie fericit, chiar dacă nu ştie exact în ce direcţie intenţionează să meargă.

În etapa următoare, trebuie să facă faţă fricii de schimbare. Teama îl poate reţine în situaţia dificilă de care doreşte să se îndepărteze — frica îl poate îngheţa, aducându-l în imposibilitatea de a mai reacţiona. El devine frustrat, iar frustrarea cauzează o şi mai mare nemulţumire faţă de viaţa pe care o are. „Coaching-ul praştie" se aplică în cazul clienţilor care se învârt constant în primul cerc, fără a părea că au o cale de ieşire. Situaţia lor ajunge să fie atât de dificilă, iar ei devin atât de frustraţi, încât se propulsează singuri în afara cercului, precum o piatră pornită dintr-o praştie. „Coaching-ul praştie" este dureros, dar până la urmă util.

Odată eliberat din cercul fricii şi al frustrării, clientul are nevoie de susţinerea îndrumătorului. Relaţia de coaching furnizează o structură care îl poate sprijini şi orienta pe client, în drumul său spre atingerea obiectivului. În clipa în care se hotărăşte să acţioneze, el atinge punctul crucial — tranziţia.

Modelul tranziţiei implică un proces de coaching cu ciclu dublu, întrucât clientul poate avea credinţe limitative care se adaugă elementelor ce-i obstrucţionează progresul. Imediat ce va depăşi punctul de tranziţie, el îşi va schimba credinţele despre posibilităţile sale, cât şi aprecierea de sine şi felul în care îi vede pe ceilalţi.



Roata perspectivelor

În acest proces, o atenţie specială trebuie dedicată subiectului pierderii. Pierderea poate părea o moarte mai mică; clientul trebuie să-şi ia rămas bun de la o parte din el. Îmi amintesc clipele în care am părăsit Anglia, pentru a trăi împreună cu Andrea în Brazilia. A părăsi ţara în care îmi trăisem toată viaţa de până atunci nu a fost o decizie uşor de luat. Renunţând la Anglia, renunţam la lucruri pe care le iubeam şi încă le iubesc — culorile copacilor pe timpul toamnei, răcoarea aerului de septembrie, gustul ciocolatei Cadbury şi al cremei Marmite, plus multe alte plăceri ale vieţii. Andrea m-a ajutat să-mi schimb viziunea faţă de această mutare, într-un mod simplu. Ea mi-a propus să modific un singur cuvânt în toată ecuaţia. În loc să mă gândesc la *pierderea* unor lucruri, am început să am în minte ideea *părăsirii* lor. A şti că ai pierdut ceva nu e un gând plăcut; el

implică faptul că acel lucru a ieşit din sfera controlului tău. *A părăsi* ceva reprezintă o alegere. Atunci când lăsăm un lucru în urmă, o facem pentru că aşa am dorit. Atunci când m-am gândit că părăsesc Anglia (şi nu că pierd lucrurile pe care le iubeam), mi-a fost mult mai uşor să duc la bun sfârşit procesul de tranziţie. A fost momentul în care Andrea a schiţat pentru prima oară modelul tranziţiei.

Odată ce punctul de tranziţie este depăşit, o nouă lume abia aşteaptă să fie luată în primire. Am descoperit acest lucru, imediat ce am început să trăiesc în Brazilia: învăţarea limbii şi vorbirea ei (stâlcind-o, cel puţin la început), contemplarea cerului din Sao Paulo la amurg, delectarea gustului cu noi mâncăruri în noi locuri, plătirea bunurilor şi a serviciilor cu o altă monedă, petrecerea Crăciunului pe plajă, sub razele soarelui, şi savurarea fiecărei clipe petrecute în această ţară. Mi-am făcut, apoi, prieteni minunaţi, cu care am comunicat în cinci limbi — limbajul semnelor, limbajul trupului, limbajul muzicii, portugheza şi engleza. O apreciere deosebită am avut, de asemenea, pentru prietenii rămaşi în Anglia, pe care am început să-i văd într-o lumină nouă — au fost uimitori în ajutorul pe care mi l-au oferit, încurajându-mă să fac această schimbare. Am descoperit, astfel, ce înseamnă adevărata prietenie.

Sunt multe lucruri de învăţat, odată ce reuşeşti să treci de cealaltă parte a unui proces de tranziţie. Unul dintre acestea este cel referitor la schimbarea deprinderilor. Nu numai că încetezi să mai faci ceea ce făceai în mod obişnuit (cum ar fi să lucrezi singur, seara, până spre orele dimineţii), dar eşti nevoit să-ţi formezi altele noi (de exemplu, să lucrezi alături de o altă persoană, cu care împărtăşeşti experienţele avute).

În fine, odată cu acest proces de tranziţie apar noi şi inevitabile provocări. Prin urmare, modelul tranziţiei este într-adevăr tridimensional. Priviţi-l ca şi cum ar fi o spirală ce se desprinde de pagină, înălţându-se spre visurile din spatele celor pe care deja le transpuneţi în realitate.

Deprinderile

Deprinderile reprezintă lucrurile pe care le facem fără să ne gândim la ele. Ele ne sunt foarte utile. Nu vrem să fim conștienți de orice gest sau activitate, ci doar de cele care ni se par interesante. Obiceiurile care ni se potrivesc sunt extrem de benefice. Ele oferă vieții noastre stabilitate. Partea proastă e că atunci când dorim să aducem o schimbare semnificativă, obiceiurile devin refractare, opunându-se acesteia. Pentru a vă schimba viața și pentru a reuși să depășiți cu bine procesul de tranziție, va trebui să vă schimbați deprinderile și să vă formați altele noi.

Atunci când vă hotărâți asupra unei schimbări, obiceiurile pot fi o reală problemă. Sunteți un uriaș, înzestrat cu o forță supraomenească, dar micile și numeroasele deprinderi formate de-a lungul timpului vă pot ține pe loc așa cum frânghiile liliputanilor îl împiedicau pe Gulliver să se miște. El s-a trezit pe plajă, legat cu sute de frânghii mici și subțiri. Chiar dacă era suficient de puternic pentru a rupe una, numărul mare al acestora l-a împiedicat să se elibereze din strânsoare. S-a simțit neajutorat, așa cum ne putem simți și noi, în strânsoarea propriilor obiceiuri.

Multe dintre deprinderi se formează la vârste fragede, iar la maturitate nu stăm niciodată să le analizăm și să le cercetăm efectele. Cu ceva timp în urmă, un amic mi-a explicat cum se domesticesc elefanții în India. Atunci când sunt tineri și nu foarte puternici, ei sunt legați de un picior cu un lanț pironit în pământ. Puiul de elefant încearcă să se elibereze, dar, după ce constată că îi este imposibil, renunță. Apoi, chiar și la maturitate, când devine o forță a naturii, elefantul rămâne legat de acel lanț; nu mai încearcă să se elibereze, cu toate că acest lucru îi este la îndemână. El a decis, încă de când era pui, că lanțul este mult prea solid, renunțând pentru totdeauna la ideea de a deveni liber.

Ce anume susține și menține deprinderile? NLP folosește termenul *ancorare*. Prin ancorare se înțelege felul în care un

stimul se transformă într-un mecanism de declanşare, ce ne determină să reacţionăm într-o manieră anume. O ancoră poate sălăşlui în orice declanşator vizual, auditiv sau chinestezic care este asociat cu o reacţie sau o stare emoţională precisă.

Ancorele ne imobilizează, aşa cum ancorele marine împiedică vapoarele să se deplasezc de la locul de amarare. Vieţile noastre rămân stabile, deoarece ne înconjurăm cu ancore care ne susţin felul de a fi. Examinaţi-vă cu atenţie camera de acasă. Ce vedeţi? Poate o fotografie dc familie, care vă face să zâmbiţi şi să vă simţiţi binc. Ea este o ancoră pentru sentimente plăcute.

Atunci când citiţi ziarul sau vă uitaţi la televizor, reclamele încearcă să ancoreze sentimente plăcute produselor pe care le promovează, prezentându-vă oameni care se simt bine. Drept urmare, atunci când veţi merge la supermarket, pe raft nu veţi mai vedea doar un simplu detergent, ci un produs pe care îl asociaţi cu plăcerea de a spăla, ceea ce vă va determina să îl cumpăraţi. De asemenea, există posibilitatea să treceţi pe lângă un magazin şi să vă gândiţi, imediat, la o calitate bună a produselor şi la preţuri mici. Poate că în minte vă va veni şi un pasaj muzical din spotul publicitar care promovează magazinul şi, fără să vă daţi seama, vă veţi afla deja înăuntru.

Ancorele pot fi vizuale, în această categorie intrând oamenii, hainele sau maşinile. Ele pot fi auditive, precum o melodie anume, un pasaj dintr-o reclamă sau vocea unui bun prieten. Totodată, pot fi chinestezice (senzaţiile produse de atingerea hainelor preferate, de aşezarea pe un fotoliu sau de o baie fierbinte) sau pot fi olfactive şi gustative, precum mirosul unui spital (de ce miros toate la fel?) sau gustul unei cafele sau a ciocolatei preferate (Lindt!). Cuvintele pot fi şi ele ancore, întrucât au capacitatea de a descrie idei; numele dumneavoastră este o ancoră puternică a propriei identităţi. Ancorele evocă stări emoţionale, dar în cea mai mare parte a cazurilor nu observăm ancorele, ci doar stările. Unele ancore sunt neutre, în timp altele ne pot furniza stări plăcute sau neplăcute. Din perspectiva coaching-ului, nu contează dacă

sentimentele pe care ancorele le evocă sunt bune sau rele. Ceea ce este important e că ele sunt deprinderi.

Primul pas către schimbare este acela de a fi conștient de situația prezentă. Una dintre misiunile importante ale coaching-ului este aceea de a-l face pe client să-și conștientizeze ancorele cotidiene. Există un tabel în acest sens (*vezi Resurse, pagina 297*). Odată ce clientul devine conștient de influența acestora în viața sa, va constata cum anumite ancore declanșează anumite deprinderi. Prin urmare, dacă își dorește o schimbare, el trebuie mai întâi să-și schimbe anumite obiceiuri. Acest lucru presupune:

1. conștientizarea ancorelor care susțin obiceiul
2. formarea unui nou obicei, care să susțină schimbarea
3. crearea unor noi ancore, care să susțină noul obicei

Iată o exemplificare a acestui proces. Când (eu, Joseph) trăiam la Londra, cea mai mare parte a timpului mi-o petreceam lucrând la computer. Eram foarte obișnuit cu acesta și, pentru a-mi facilita munca, îmi formasem multe obiceiuri în funcție de el. Spațiul de pe birou era organizat în jurul monitorului — știam cu ochii închiși unde se află fiecare document important. Ancora era, astfel, una extrem de utilă pentru momentele în care mă așezam în fața tastaturii și începeam să lucrez — o ancoră pentru o stare de concentrare plină de resurse.

Când am decis să mă mut în Brazilia, am fost nevoit să las acest computer în Anglia. Odată cu el, am renunțat la toate obiceiurile mele de lucru, obiceiuri pe care mi le formasem în mod migălos de-a lungul anilor, într-un regim care funcționa așa cum îmi doream. Nu erau deprinderi rele, dar toate trebuiau să dispară, pentru a-mi putea construi un nou set de ancore, amplasate în jurul noului meu laptop. N-a fost ușor, întrucât laptopul avea dimensiuni mai mici, iar spațiul din noul birou era complet diferit față de cel de acasă. O perioadă, m-am simțit complet rătăcit și dezorientat, dar, treptat, am reușit să-mi formez ancorele necesare. Acum, mă simt

chiar mai inspirat şi mai creativ decât înainte. Nu numai că pot scrie la laptop într-un nou birou, dar am posibilitatea de a face acest lucru în orice loc din această lume. Mă bucur, aşadar, de o ancoră care nu numai că mă ajută să mă concentrez la birou, dar îmi permite să lucrez la parametrii maximi şi într-o cameră de hotel sau într-un avion. Nu mi-a fost uşor să ajung aici, dar valorile şi obiectivele mele m-au ajutat să-mi păstrez motivaţia şi dorinţa de a merge mai departe.

Una dintre credinţele pozitive care mi-au fost foarte utile în acea perioadă a fost aceea care-mi spunea că sunt mai puternic decât deprinderile mele. Ele fuseseră construite de mine, ceea ce însemna că tot eu puteam să le dărâm. Viitorul avea să fie mai bun decât trecutul. Eram convins de asta. Schimbarea ancorelor era o misiune obligatorie pentru ca viitorul să arate aşa cum îmi doream. Acum, aflându-mă în viitorul la care am aspirat, pot spune că sunt fericit.

Conştientizarea

Atunci când reacţionăm la ancore, acţionând în funcţie de ele, ne este imposibil să conştientizăm momentul prezent. Intrăm pe pilot automat şi uităm, pentru câteva clipe, de noi înşine. Coaching-ul înseamnă explorarea prezentului şi proiectarea viitorului. Ambele etape necesită conştientizarea momentului prezent, context în care coach-ul va trebui să folosească tehnici specifice pentru a-l trezi pe client şi pentru a-l ajuta să aibă o imagine clară a situaţiei. Dacă n-ar fi adus în ipostaza de a conştientiza prezentul, clientului i-ar fi imposibil să constate căile prin care îşi alimentează singur problemele. Călătoria lui este o succesiune de „acum-uri", motiv pentru care trebuie să fie mereu atent la ceea ce se întâmplă. „Acum" reprezintă punctul de legătură între prezent şi viitor.

Obiceiurile se aseamănă transelor: încetăm să mai gândim. Ele sunt precum râurile — ne antrenează într-o anumită direcţie, dar nu suntem conştienţi de faptul că ne mişcăm

decât atunci când încercăm să ne opunem curentului. Unul dintre cele mai însemnate lucruri pe care îndrumătorul le poate face pentru client este acela de a-i oferi oportunitatea de a ieși din râu și de a examina aspectele vieții sale, dintr-o poziție detașată, dar bogată în resurse. Acesta este și scopul exercițiilor de autoobservare. Într-un fel, ele sunt practici spirituale, întrucât vă determină să fiți martorul propriei vieți. Veți învăța să reflectați asupra propriilor acțiuni și să evitați să acționați tot timpul din instinct. Prin intermediul autoobservării veți fi mai lucid și veți beneficia de mai multă claritate în gândire, urmând a vă decide mult mai ușor asupra schimbărilor pe care trebuie să le faceți.

Vă sfătuim să prezentați tuturor clienților dumneavoastră câteva exerciții de autoobservare. Le puteți personaliza, în funcție de client și de problemele cu care acesta se confruntă. Intenția acestor exerciții este simplă: aceea de a-l determina pe client să fie conștient de propriile acțiuni, fără a-i da sentimentul că acestea sunt rele sau că trebuie schimbate. *Scopul autoobservării nu este acela de a schimba*. Ea nu implică judecăți de valoare, ci doar observare. Schimbările vor veni și ele, dar la timpul potrivit.

Elaborarea unui exercițiu de autoobservare

1. **Clarificați problema cu care se confruntă clientul. Ce își dorește să exploreze? Ce îl nemulțumește în viață?**
2. **Apoi, declarați scopul exercițiului, în următoarea formă: „Eu [clientul] doresc să devin mai conștient față de [problema]".**
3. **Oferiți clientului câteva întrebări și cereți-i să răspundă la ele într-un moment de solitudine, când starea sa va fi una relaxată și bogată în resurse. Va trebui, apoi, să-și analizeze acțiunile dintr-o poziție detașată, ca și cum s-ar uita la un film — să se**

observe aşa cum ar observa un personaj din film, fără a critica sau a judeca.

Iată două exemple de exerciţii de autoobservare.

***Problema clientului*: Se simte prizonierul prea multor deprinderi şi nu mai poate fi creativ.**
***Obiectivul exerciţiului*: Să conştientizeze mai bine aceste deprinderi.**

Paşi de acţiune

1. **Faceţi o listă cu activităţile pe care le repetaţi zilnic.**
2. **În fiecare zi, timp de o săptămână, selectaţi un obicei de pe acea listă.**
3. **La sfârşitul fiecărei zile, găsiţi un moment şi un loc în care puteţi fi singur şi relaxat. Relaxaţi-vă, respiraţi adânc, gândiţi-vă la obiceiul selectat şi adresaţi-vă următoarele întrebări:**
   „Ce anume declanşează acest obicei?"
   „Cum mă simt atunci când acţionez în inerţia acestui obicei?"
   „Cum reacţionează cei din jurul meu atunci când acţionez astfel?"
4. **Notaţi răspunsurile într-un jurnal, pentru a fi dezbătute în următoare şedinţă de coaching.**

***Problema clientului*: Se simte incomodat atunci când discută cu superiorul său de la locul de muncă şi, în general, atunci când se află în faţa unor persoane cu autoritate.**
***Obiectivul exerciţiului*: Să devină conştient de felul în care se comportă în preajma unor persoane cu autoritate.**

Paşi de acţiune

1. **În săptămâna care urmează, luaţi două pauze zilnice; una la prânz şi alta la sfârşitul zilei. Găsiţi un**

loc unde puteți fi singur și relaxat pentru câteva minute. Relaxați-vă și respirați adânc. Faceți un rezumat al lucrurilor întâmplate de-a lungul zilei și puneți-vă următoarele întrebări:
„Care au fost reacțiile mele de astăzi, în fața persoanelor cu autoritate?"
„Cum m-am simțit în acele momente?"
„Ce am încercat să realizez în timpul acestor întrevederi?"
„Care a fost reacția celeilalte persoane?"
„Ce anume m-a împiedicat să mă simt în largul meu?" (Dacă este cazul).

2. **Notați răspunsurile într-un jurnal, pentru a fi dezbătute în următoarea ședință de coaching.**

Jurnalul poate fi de mare ajutor unui client care dorește să învețe, din trei motive:

1. Îl încurajează să noteze ceea ce a învățat.
2. Îl ajută să păstreze în minte subiectul pe care urmează să-l discute cu îndrumătorul.
3. Îi permite să-și examineze progresul, prin recitirea însemnărilor importante. (Clienților le este foarte ușor să uite de unde au plecat și ce au învățat de-a lungul procesului de coaching).

Relațiile interumane în timpul tranziției

A-l ajuta pe client în privința relațiilor sale cu ceilalți este o parte importantă a coaching-ului. Relațiile au un rol însemnat în procesul de tranziție, putând ori să-l obstrucționeze, ori să-l faciliteze. Cei din jur ne confirmă identitatea prin felul în care ne tratează, iar atunci când ne schimbăm, se schimbă și relațiile. În timpul tranziției, relațiile unui client trec la rândul lor printr-un proces de transformare, întrucât ceilalți nu vor mai putea să-l trateze în același fel ca și înainte (chiar dacă vor încerca acest lucru).

Poziţiile perceptuale sunt resurse minunate atunci când vorbim de ajutarea clientului în fiecare aspect al relaţiilor sale. Dacă aveţi în faţă un client care doreşte să exploreze sau să-şi clarifice relaţiile cu partenerul de viaţă, cu şeful, cu copilul sau cu unul dintre colegii de la serviciu, utilizaţi următorul proces:

Şablonul relaţii-coaching

1. **Cereţi clientului să-şi descrie relaţiile prin prisma primei poziţii — punctul său de vedere. Îndemnaţi-l să se întoarcă în timp şi să se imagineze alături de cealaltă persoană, într-o situaţie tipică. Clientul trebuie să-şi imagineze acea situaţie ca şi cum tocmai s-ar întâmpla: cum arată camera în care se află, în ce culori e vopsită, în ce perioadă a zilei are loc întâlnirea? Asiguraţi-vă că s-a transpus cu adevărat în situaţia respectivă.**
2. **Cereţi clientului să-şi clarifice poziţia în acea situaţie, prin intermediul următoarelor întrebări:**
   „Care sunt obiectivele dumneavoastră în situaţia dată?"
   „Ce încercaţi să realizaţi prin intermediul ei?"
   „Ce este important pentru dumneavoastră în această situaţie?"
   „Cărui aspect îi acordaţi o atenţie mai specială?"
   „Ce faceţi pentru a vă atinge obiectivul?"
   „Ce părere aveţi despre cealaltă persoană şi cum aţi descrie-o (furioasă, plângăcioasă, lăudăroasă, necinstită etc.)?"
   Există vreun conflict între credinţele, valorile, aptitudinile sau comportamentul persoanelor implicate în relaţie?
3. **Odată ce aţi obţinut aceste informaţii, distrageţi atenţia clientului şi determinaţi-l să se gândească la cu totul altceva, pentru a „sparge starea".**

4. Când îl simțiți pregătit, îndemnați-l să se transpună în cea de-a doua ipostază (în locul celeilalte persoane). În cazul în care ezită să facă acest lucru, precizați-i că nu este obligat să fie de acord sau să simpatizeze cu acea persoană. Este doar un exercițiu prin care se urmărește înțelegerea punctului opus de vedere, în scopul dezamorsării conflictului. Multe dintre dezacordurile pe care le avem cu ceilalți sunt cauzate de neînțelegerea acestora.

Poftiți-l pe client să se așeze pe un alt scaun și să încerce să intre cât mai mult în pielea celuilalt — trebuie să-și asume fizionomia și felul de a vorbi al persoanei respective. Atunci când va spune „Eu", clientul se va referi la cealaltă persoană ca la sine însuși. Dacă va fi întrebat cine este și cum se numește, el trebuie să rostească numele persoanei în cauză. Adresați-i aceleași întrebări, pentru a răspunde la ele din noua ipostază:

„Care sunt obiectivele dumneavoastră în situația dată?"

„Ce încercați să realizați prin intermediul ei?"

„Ce este important pentru dumneavoastră în această situație?"

„Cărui aspect îi acordați o atenție mai specială?"

„Ce faceți pentru a vă atinge obiectivul?"

„Ce părere aveți despre cealaltă persoană (adică dumneavoastră) și cum v-ați descrie din această nouă poziție (persecutoare, egocentrică, sâcâitoare, neînțelegătoare etc.)?"

Înțelegerea celorlalți vine din faptul că suntem toți oameni. Chiar dacă cealaltă persoană este total diferită, exercițiul prezentat poate fi extrem de revelator pentru client. A pătrunde în lumea altei persoane și a o înțelege poate fi o experiență nu numai utilă, dar și interesantă.

În cazul în care clientul uită de regulile exercițiului și începe să se refere la sine cu pronumele „Eu", amintiți-i că trebuie să rămână în cea de-a doua ipostază. Numai în acest fel va putea afla lucruri noi despre persoana cu care se află în conflict.

5. **Spargeți starea și cereți clientului să fie din nou el însuși.**
6. **Acum, rugați-l să se situeze undeva la mijloc, între cele două poziții, astfel încât să vadă ambele persoane implicate în relație. Din această a treia poziție, îndemnați-l să devină propriul său coach.**
   Ce anume observă la această relație?
   Asupra căror aspecte cad de acord cele două persoane?
   Unde există conflictul?
   Ce sfat și-ar oferi, din această poziție?
7. **Spargeți starea.**
8. **Readuceți-l pe client în prima poziție și rugați-l să-și reia locul în fotoliul inițial. Ce sfaturi va urma dintre cele pe care și le-a oferit singur din cea de-a treia poziție?**
   Ce aspecte ale relației au fost clarificate de exercițiu și ce anume a învățat din acesta?
   Ce anume va face diferit atunci când se va întâlni cu respectiva persoană?
   Găsiți o sarcină clară pe care clientul s-o pună în aplicare la proxima întrevedere cu acea persoană, în vederea testării învățămintelor trase din acest exercițiu.
9. **În ce a constat experiența clientului, atunci când și-a asumat cele trei poziții?**
   Care dintre acestea i-a fost mai ușor de adoptat?
   După ce își va exprima preferința, o posibilă sarcină ar fi aceea de a enumera pe o foaie de hârtie neajunsurile pe care le implică acea poziție. (De pildă, o

persoană cu o primă poziție puternică ar putea fi considerată încăpățânată, pe când cei care preferă cea de-a doua poziție sunt supuși riscului de a-și neglija propriile interese). În final, cereți clientului să facă o listă cu beneficiile pe care le-ar obține din dezvoltarea celorlalte două poziții.

Acest exercițiu îl va ajuta pe client să-și îmbunătățească relația respectivă și să aibă abilitatea de a adopta cu ușurință fiecare dintre cele patru poziții. În același timp, cunoașterea poziției preferate îi va aduce foloase în toate celelalte relații.

Pentru a exemplifica această tehnică, vă vom prezenta o ședință de coaching pe care am condus-o cu puțin timp în urmă. James a fost coach-ul, iar pe client îl chema Michael. Acesta apelase la noi deoarece dorea să-și îmbunătățească relația cu fiica sa, Audrey, care avea 12 ani și care lua lecții de pian.

Michael avea obiceiul de a o bate la cap pe Audrey în fiecare dimineață, cerându-i să exerseze la pian înainte de a pleca la școală. Problema era că nu-i plăcea să facă acest lucru, dorința sa fiind aceea ca Audrey să cânte la pian din proprie inițiativă. Bineînțeles, fata găsea mereu pretexte și modalități de a evita să exerseze atunci când îi cerea tatăl său — ca din senin, apăreau mereu lucruri mai importante de făcut, iar pianul rămânea undeva pe plan secund. Situația îl nemulțumea pe Michael, întrucât Audrey nu-și ținea niciodată promisiunile.

Un alt aspect al problemei era acela că soția lui își asumase responsabilitatea de a se asigura că Audrey va face exact așa cum promisese, dar acest lucru nu se întâmpla. Prin urmare, Michael fusese nevoit să preia controlul acestei situații, chiar dacă ura să se scoale în fiecare dimineață cu gândul că va trebui să-și oblige fiica să cânte la pian.

Nemulțumirea lui Michael nu era aceea că banii plătiți pentru lecțiile de pian erau astfel irosiți. Își dorea sincer ca Audrey să învețe să cânte la pian, pentru binele ei. El însuși

luase lecţii de pian atunci când fusese copil, dar cu un profesor de o calitate îndoielnică. Până la urmă, acest lucru îl determinase să renunţe, chiar dacă îşi dorise nespus să înveţe să cânte. (Aici, mulţi îndrumători ar putea fi tentaţi să practice puţină terapie, pentru a afla dacă nu cumva Michael îşi cicăleşte fiica pentru ca această să realizeze ceea ce el şi-a dorit, dar n-a reuşit, în copilărie. James a rezistat acestei tentaţii). Michael încă mai ştia câteva piese şi, ori de câte ori avea ocazia, le cânta împreună cu Audrey. Ambii adorau aceste momente.

După ce îl ascultă cu atenţie, James îi adresă lui Michael o întrebare de efect: „Ce vă doriţi cel mai mult să se întâmple?".

Observaţi că această întrebare respectă modelul *ce... dumneavoastră... verb... viitor pozitiv.*

Michael răspunse că şi-ar dori ca exersatul la pian să fie pentru fiica sa o activitate distractivă. Nu vroia să fie un părinte cicălitor, ci unul cu care Audrey să se simtă bine. Îşi dorea ca pianul să fie o sursă de distracţie pentru ea. Distracţia, aşadar, era o valoare — iar situaţia descrisă de Michael suferea enorm în această privinţă.

„Ce se află în spatele dorinţei de a fi un bun părinte? Ce este important?". Aici, James urmărise să depisteze valorile care generaseră obiectivul.

Michael îşi exprimă dorinţa ca Audrey să se bucure de faptul că învaţă să cânte la pian, după care accentuă asupra faptului că aspiră la o relaţie *cât mai bună şi mai plăcută* cu fiica sa.

În acest moment, James precizează că, fără îndoială, intenţiile ambelor părţi sunt unele binevoitoare şi pozitive, dar că încă nu au găsit o cale de mijloc pentru a le aduce la un numitor comun. Apoi, întrebă: „Ce anume faceţi pentru a o determina să exerseze?".

Michael menţionă că încercase toate variantele posibile. El fusese întotdeauna dispus să o ajute şi să cânte duete împreună cu ea.

Remarca lui James fu aceea că momentele menționate de Michael au loc atunci când Audrey *deja exersează*, motiv pentru care i-a repetat întrebarea.

„O bat la cap", răspunse, în final, Michael.

Apoi, povesti cum se supără pe Audrey pentru că nu exersează la pian atunci când trebuie, pe soție pentru că nu-și face partea de treabă și pe sine însuși pentru starea de nervozitate pe care i-o procură această situație.

Atenția lui Michael era, așadar, îndreptată spre *propriile* sentimente de frustrare și pe *propriile* nevoi de a o convinge pe Audrey să exerseze.

James decise să treacă la următoarea etapă, în care Michael urma să adopte cea de-a doua poziție. Îl invită să se așeze pe fotoliul din partea opusă și să „devină" Audrey. Apoi, îl îndemnă să se imagineze tocmai în situația pe care o descrisese — dimineața, în propria casă: ce vedea, ce auzea și ce simțea din ipostaza fiicei sale.

Rezultatele se dovediră spectaculoase. Din această poziție, Michael afirmă câteva lucruri extrem de revelatoare:

„Urăsc să mi se spună ce trebuie să fac".
„De ce nu mă lasă tata în pace?"
„De ce e mereu atât de ocupat dimineața?"
„Aș vrea să vină să cânte la pian, alături de mine".

Folosind metode specifice coaching-ului, James îl întrebă pe Michael (din ipostaza fiicei) ce-și dorește și ce este important pentru el (ea). În urma răspunsurilor, reieși că Audrey se înțelege bine cu profesorul de pian și că, pentru ea, este important să cânte la pian, întrucât toate prietenele ei fac același lucru.

Apoi, James îl îndemnă pe Michael să adopte cea de-a treia ipostază, rugându-l să stea depărtat de cele două scaune, pe linia verticală care le desparte.

„Ce credeți că se întâmplă între cei doi?", a fost întrebarea sa.

Din cea de-a treia ipostază, Michael observă că Audrey îşi dorea să exerseze, dar cu condiţia să nu mai fie cicălită. Faptul că era presată să facă acest lucru îi răpea plăcerea de a cânta la pian. Din această poziţie, Michael reuşi să fie propriul său coach. El constată că trebuie să clarifice împreună cu soţia cine va trebui să o ajute pe Audrey cu lecţiile de pian. De asemenea, realiză că termenul „exersare" dobândise un sens peiorativ pentru fiica sa. Prin urmare, nu o va mai bate la cap să exerseze, ci o va invita, în fiecare dimineaţă, *să cânte împreună*. După ce vor petrece clipe frumoase în faţa pianului, Audrey va avea dispoziţia necesară pentru a continua să cânte singură. Cu cât mai plăcută şi mai valoroasă va fi această activitate pentru ea, cu atât mai bine se va simţi el.

Michael se întoarse, apoi, în fotoliul ce semnifica prima poziţie.

Întrebarea lui James veni prompt: „Ce veţi face în dimineaţa zilei de mâine?". Era o invitaţie la stabilirea unei sarcini.

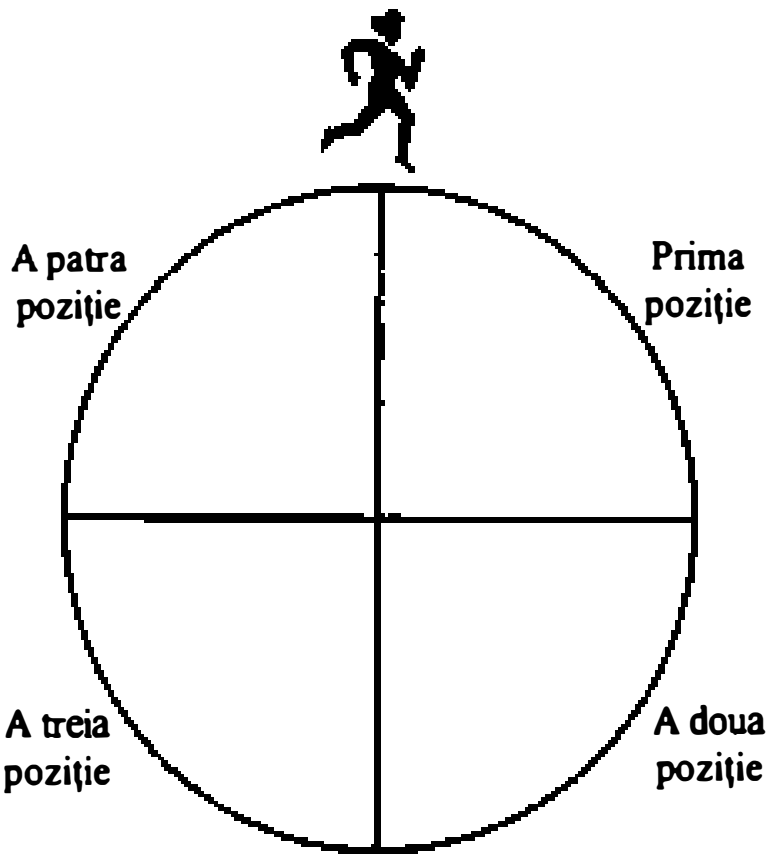
Michael răspunse că, în primul rând, va discuta cu soţia pentru a clarifica cine va fi cel care îi va reaminti lui Audrey că trebuie să exerseze la pian dimineaţa. Apoi, pe parcursul următoarei săptămâni, va exersa zilnic la pian alături de fiica sa, pentru a vedea dacă această nouă abordare va da rezultate.

După acea săptămână, Michael ne sună, bucuros, pentru a ne înştiinţa că situaţia se schimbase complet, într-un sens pozitiv. Îşi îmbunătăţise enorm relaţia cu Audrey. Rezultatul îl depăşise, astfel, pe cel vizat în mod iniţial — acela de a-şi convinge fiica să exerseze la pian. Procesul de coaching scosese la iveală valoarea ce generase obiectivul — o relaţie mai bună — iar Michael obţinuse două lucruri în acelaşi timp: nu numai că fiica sa începuse să exerseze constant la pian, dar şi relaţia dintre ei se îmbunătăţise.

În acest exemplu, James nu i-a cerut lui Michael să adopte şi cea de-a patra ipostază. Aceasta este cea a sistemului, care în cazul de faţă ar fi fost familia clientului. El a putut constata şi din cea de-a treia poziţie că felul în care abordează problema

îi afectează familia, în două domenii importante: relația cu fiica și cea cu soția.

În procesele de coaching axate pe relațiile clientului, roata perspectivelor se poate dovedi un instrument util. Puteți utiliza toate cele patru spații alocate pozițiilor perceptuale sau doar unele dintre ele, în funcție de contextul pe care îl explorați împreună cu clientul. În coaching-ul de afaceri, de pildă, puteți cerceta domeniul profesional folosind următoarele perspective: a managerului, a cumpărătorului, a directorului-executiv și a companiei. Îndemnați-l pe client să adopte toate cele patru perspective, pentru a beneficia de o înțelegere cât mai bună a situației. Notați concluziile sale în spațiile alocate.



Roata perspectivelor

Sarcinile

Mulţi dintre clienţi dovedesc o bună înţelegere a situaţiei lor şi, totuşi, nimic nu se schimbă. Ei se află la nivelul *cunoaşterii*, iar acesta nu e suficient pentru a declanşa schimbarea.

Următoarea etapă este aceea a *voinţei*. Clientul vrea să se schimbe, însă nici acest lucru nu este suficient. El trebuie să ştie *cum* să producă schimbarea. Aici, coach-ul poate face diferenţa, ajutându-l pe client să se elibereze de deprinderile şi credinţele care îl stăvilesc şi să îl susţină în găsirea celor mai bune strategii pentru realizarea schimbării.

Toate acestea conduc la pasul următor — acela în care *a face* e cuvântul de ordine. Este etapa care completează ciclul. Fără acest pas, tot ceea ce s-a realizat înainte rămâne la stadiul de potenţialitate, fără a provoca vreo schimbare. De aici înainte, coaching-ul pune accentul pe acţiune, motivându-l pe client să facă ceva diferit.

Coaching-ul se distinge de celelalte abordări şi prin importanţa pe care o acordă învăţării prin acţiune. Coach-ul îi cere în mod constant clientului să facă ceva diferit, să-şi provoace deprinderile, să-şi conştientizeze propriile acţiuni, să-şi conteste credinţele şi să-şi trăiască valorile. Aceste imbolduri sunt incluse în sarcini.

Sarcinile reprezintă lucrurile pe care coach-ul îl îndeamnă pe client să le facă, în urma progresului înregistrat într-o şedinţă. Sarcinile sunt întotdeauna exacte şi specifice. Ele trebuie să fie clare în trei privinţe:

1. „Ce va face clientul?" (Sarcina în sine).
2. „Când va face?" (Scara temporală).
3. „Cine mai este implicat?" (Celelalte persoane).
4. „Când se vor discuta rezultatele noii abordări?" (Coach-ul are nevoie de feedback, pentru a evalua efectele acţiunii).

Sarcinile sunt întotdeauna orientate asupra faptelor — ele implică mereu executarea unei anumite acţiuni. Abia apoi

survine înțelegerea cognitivă. Prin urmare, sarcinile reprezintă un salt în încredere, context în care raportul este deosebit de important. Sarcinile nu sunt întotdeauna confortabile pentru client, iar acesta nu le va accepta decât dacă va fi făcut să le perceapă ca pe niște experiențe în urma cărora va învăța ceva. Sarcinile *nu* trebuie prezentate precum niște misiuni în care reușita este obligatorie.

Cel mai important rol al unei sarcini este acela de a-l face pe client să afle lucruri noi despre resursele sale, indiferent dacă „reușește" sau „eșuează".

Învățarea se află în feedback, nu în reușită.

Sarcinile pot îmbrăca două forme: provocările și cererile.

Provocările

Provocările îl împing pe client dincolo de limitele sale autoimpuse. Atunci când îl provocați pe client cu o sarcină, îi demonstrați că vă puneți toată încrederea în el și în capacitatea sa de a fi mai bun decât înainte. Faceți astfel încât provocarea să fie una realistă, nu imposibilă; în același timp, însă, ea trebuie să fie suficient de dificilă pentru ca persoana în cauză să-și testeze credințele despre sine însuși. În astfel de momente, acționați precum un suporter înfocat al clientului, susținându-l și demonstrându-i că sunteți încrezător în șansele sale de reușită, chiar dacă el încă are îndoieli în această privință.

Uneori, se întâmplă ca persoana îndrumată să întâmpine provocarea dumneavoastră cu scepticism, caz în care veți fi nevoit să îi reduceți din dificultate sau să negociați alta. Chiar dacă nu va duce la bun sfârșit sarcina primită, clientul va învăța lucruri noi din experiența trăită. Realizările înregistrate cu această ocazie vor fi oricum mai însemnate decât cele la care s-a așteptat.

Nimeni nu reușește imposibilul, decât dacă nu cumva încearcă doar ceea ce pare a fi imposibil.

Cererile

Cererile sunt mai simple decât provocările şi mai uşor de pus în practică. Prin intermediul lor, coach-ul îl îndeamnă pe client să se apropie de obiectivul propus, adoptând acţiuni precise. Spre deosebire de provocări, cererile nu încearcă să-l ducă pe client dincolo de limitele sale; dar, chiar şi aşa, unii dintre ei vor ezita sau vor încerca să evite punerea lor în practică.

Cererile trebuie să fie cât mai clare. Clientul trebuie să ştie exact ce are de făcut şi care vor fi rezultatele acţiunilor sale.

În general, este bine să prefaţaţi cererile sau provocările cu următoarele cuvinte: „Aş dori să vă cer ceva". Clientul vă va acorda permisiunea de a continua şi va fi mult mai receptiv, întrucât a fost avertizat că urmează să i se solicite ceva.

Este foarte important ca cererile să implice un termen limită. Ele trebuie să sune cam aşa: „Aş dori să vă cer ceva. Veţi discuta cu fiul dumneavoastră pe marginea acestei probleme, în cel mult o săptămână, până la următoarea noastră întrevedere?".

A-l învăţa pe client cum să enunţe el însuşi o cerere precisă poate fi un lucru extrem de eficient într-o relaţie de coaching. Mulţi dintre clienţi nu ştiu să se impună în relaţiile cu ceilalţi sau rămân cu resentimente faţă de cei care le cer anumite lucruri. S-ar putea simţi vinovaţi dacă ar spune „Nu". În acelaşi timp, ei sunt nemulţumiţi că nu primesc ceea ce-şi doresc de la viaţă, întrucât nu-şi fac cerinţele suficient de clare. Învăţându-l pe client cum să adreseze cereri precise, coach-ul îl ajută şi să-şi exprime în mod clar revendicările de la viaţă.

Sarcini simple şi complexe

Cererile şi provocările pot fi destul de simple, precum:

Citiţi o carte.
Urmăriţi un film.
Duceţi-vă la discotecă.
Învăţaţi să cântaţi sau cântaţi în public.
Discutaţi cu copiii dumneavoastră.

Spuneți-le povești înainte să adoarmă.
Purtați dialoguri în fața oglinzii.
Alăturați-vă unui grup de actori amatori și jucați într-o piesă.
Purtați altfel de haine.
Purtați ceasul pe cealaltă mână.
Cumpărați un ziar pe care nu l-ați mai citit niciodată.
Modificați așezarea mobilei din casa dumneavoastră.

Sarcinile pot implica și acțiuni mai complexe:

- *Puneți-vă la grea încercare.* Dacă, de pildă, unui client îi este teamă de șeful de la serviciu și se pierde în fața persoanelor aflate în poziții de autoritate, îi puteți prezenta o sarcină care să constea într-o experiență nouă și plină de resurse. De exemplu, l-ați putea îndemna să escaladeze o stâncă. Dacă acceptă, el va avea șansa să generalizeze curajul de care a dat dovadă în alte sfere ale vieții sale. Până la urmă, dacă s-a putut cățăra pe o stâncă, de ce s-ar mai teme să-i ceară șefului o mărire de salariu?
- *Tratați simptomul.* Acesta se află sub controlul direct al clientului, întrucât tot ceea ce face se întâmplă în mod deliberat. Spre exemplu, dacă cineva suferă de emoții și anxietate înaintea și în timpul unui discurs, cereți-i să declare acest lucru în fața audienței și să „încerce" să se simtă și mai emoționat. Clientul va descoperi că recunoașterea acestei slăbiciuni îi reduce din neliniște și îl calmează. Problemele de genul anxietății și tracului își iau puterea în special din rezistența pe care le-o opunem.
- *Luați exemplul altor persoane.* Pentru a găsi răspunsul unei întrebări sau pentru a soluționa o problemă, îi puteți cere clientului să ia drept model o altă persoană, care dispune de resursele de care el are nevoie,

Răspunsurile

Clientul are trei posibile răspunsuri atunci când se află în fața unei cereri sau a unei provocări:

- *„Da"*. Clientul o acceptă şi promite că o va pune în practică, devenind responsabil pentru rezultatele pe care urmează să le aibă.
- *„Nu"*. Clientul refuză. Pot exista mai multe cauze: ori nu este de acord cu sarcina respectivă, ori încă nu aţi clădit raportul necesar pentru a i-o prezenta. Sau poate că persoana în cauză nu este pregătită pentru acea sarcină.
- *Negocierea.* Clientul nu refuză sarcina, dar doreşte să negocieze detaliile acesteia sau are o altă propunere, care crede că i s-ar potrivi mai bine şi care nu ar modifica sensul de bază al acţiunii.

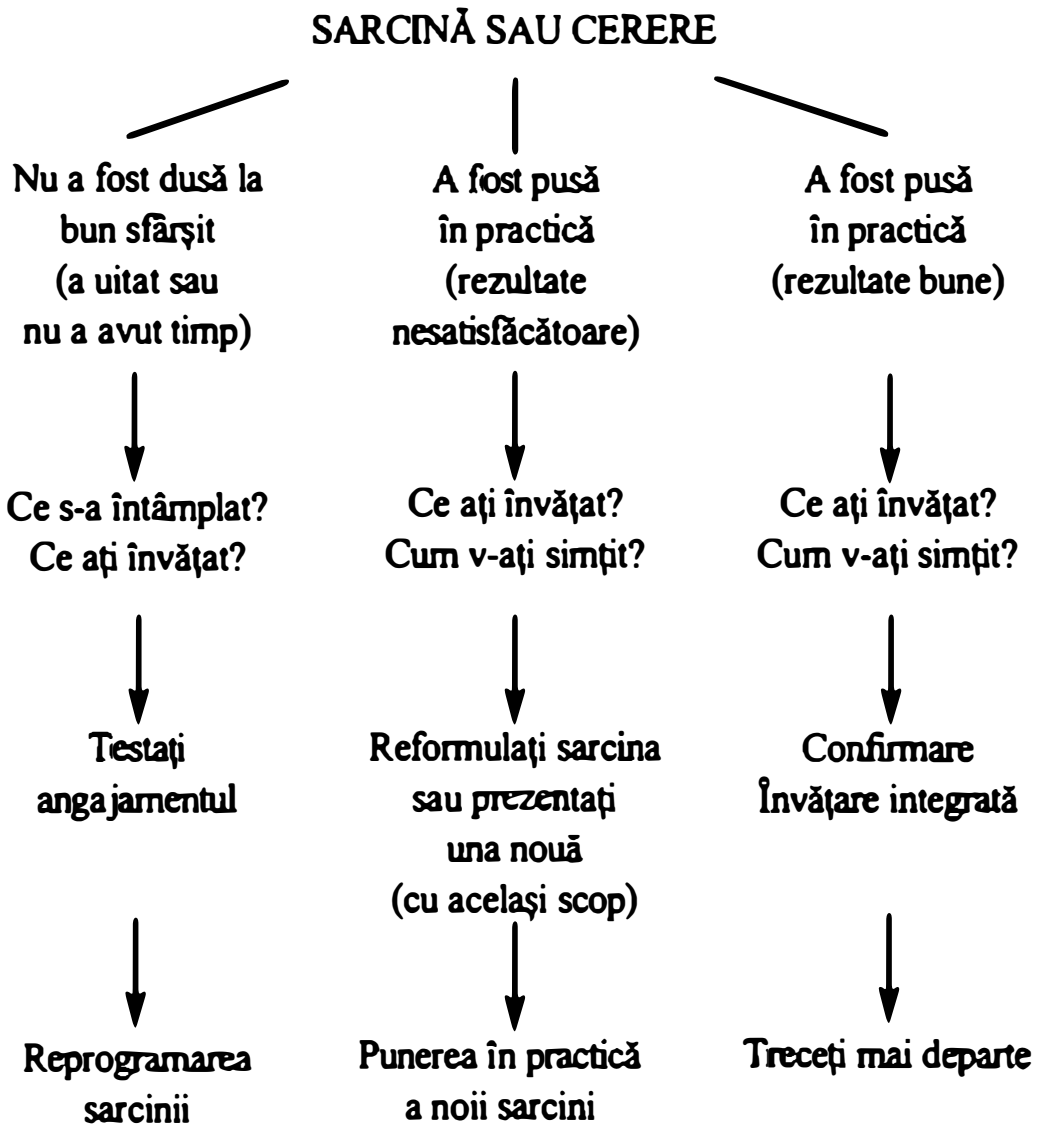
Atenţie la clienţii care susţin că vor „încerca" să ducă la bun sfârşit sarcina. De obicei, înţelesul ascuns al acestui tip de exprimare este acela că nu vor încerca deloc sau că sarcina este mult prea dificilă pentru ei. Cuvântul „a încerca" implică dificultate, uneori chiar imposibilitate. Dacă răspunsul primit de la un client este acela că „va încerca", cereţi-i să renunţe la acest termen şi să răspundă cu „da", „nu" sau „depinde". Apoi, dacă este necesar, puteţi negocia o altă sarcină. De asemenea, acordaţi o atenţie specială clienţilor care spun „aş putea face acest lucru". Îndemnaţi-l să spună „Voi face acest lucru!".

Rezultatele

Atunci când îi prezentaţi clientului o sarcină, acesta o poate accepta şi trage din ea învăţăminte utile. Acesta este rezultatul ideal, însă nu întotdeauna se întâmplă astfel. Clientul poate uita să pună în practică sarcina primită. Dacă şi-a asumat un angajament în privinţa ei, faptul că a pierdut-o din memorie semnifică ceva. Cum de a putut uita aşa ceva? În astfel de momente, este indicat să-i verificaţi angajamentul faţă de procesul de coaching şi să-l ajutaţi prin inventarea unei ancore care să-i reamintească ce are de făcut. Veţi discuta pe marginea rezultatelor în sesiunea următoare. Atunci când există două sesiuni la rând în care clientul uită o sarcină sau nu reuşeşte să-şi facă timp pentru ea, înseamnă că nu este congruent în raport cu cererea dumneavoastră. Acesta este adevărul, chiar dacă el va găsi justificări şi vă va spune cu

totul altceva. În această situație, trebuie să purtați o discuție serioasă și aprofundată. Atenție! Clientul nu trebuie mustrat niciodată. Este sarcina sa, responsabilitatea sa, viața sa. Există întotdeauna ceva de învățat, chiar și din uitare.

O altă variantă ar fi aceea ca el să ducă la bun sfârșit sarcina, dar rezultatul să nu-l mulțumească. Coach-ul și clientul trebuie să discute pe marginea acestui aspect. La ce anume se aștepta clientul? Ce a învățat din rezultatul obținut? S-ar putea să fie nevoie să-i prezentați o nouă sarcină, care să aibă același scop.


SARCINĂ SAU CERERE
Nu a fost dusă la bun sfârșit (a uitat sau nu a avut timp)
A fost pusă în practică (rezultate nesatisfăcătoare)
A fost pusă în practică (rezultate bune)
Ce s-a întâmplat? Ce ați învățat?
Ce ați învățat? Cum v-ați simțit?
Ce ați învățat? Cum v-ați simțit?
Testați angajamentul
Reformulați sarcina sau prezentați una nouă (cu același scop)
Confirmare Învățare integrată
Reprogramarea sarcinii
Punerea în practică a noii sarcini
Treceți mai departe

Sarcini și variante

Responsabilitatea

Pe parcursul procesului de coaching, clientul este cel care determină *rezultatele*, fiind singurul responsabil pentru felul în care acestea se prezintă. Coach-ul şi clientul împărtăşesc răspunderea doar pentru *procesul de coaching*. Ei se află într-o relaţie de parteneriat. Prin ideea potrivit căreia clientul este stăpânul propriilor rezultate nu se presupune că îndrumătorul nu are nicio responsabilitate; în timpul procesului, el are datoria de a-şi utiliza la maximum aptitudinile. Clientul şi coach-ul colaborează pe fondul unui parteneriat în care, atunci când acţionează sinergic, unu plus unu fac mai mult decât doi. Relaţia este asemănătoare celei dintre un sportiv şi antrenorul său. Nu uitaţi că atunci când un atlet câştigă un trofeu, el este cel care urcă pe podium şi primeşte aplauzele publicului. Antrenorul nu i se alătură pe platforma învingătorilor, chiar dacă au muncit împreună pentru a obţine acel rezultat. Atletul poate recunoaşte rolul jucat de antrenor în succesul său, dar numai el este cel care obţine rezultatul şi gloria.

Clientul trebuie, aşadar, responsabilizat. El este responsabil pentru acţiunile sale şi, prin urmare, pentru propria sa viaţă.

Termenul „responsabilitate" poate suna precum o povară copleşitoare. Pentru multe persoane, ea este ancorată în teama de a nu fi învinovăţit pentru un insucces. În coaching, însă, termenul se pronunţă „respons-abilitate", adică abilitatea de a răspunde. Clienţii au capacitatea de a răspunde în faţa sarcinilor, cererilor sau provocărilor fixate de coach.

Un client poate fi responsabilizat în raport cu acţiunile sale sau sarcinile primite, prin intermediul a trei întrebări de bază:

1. „Ce aveţi de gând să faceţi?".
   Care sunt acţiunile pe care clientul urmează să le întreprindă? Ele trebuie să fie precise şi bine planificate în timp, în funcţie de obiectivele şi valorile sale. Pot fi sarcini, cereri sau provocări venite din partea îndrumătorului sau clientul poate decide singur ce trebuie să facă, pe baza lucrurilor

învățate în sesiunile de coaching. Observați că întrebarea urmează modelul *ce... dumneavoastră... verb... viitor pozitiv.*

2. „Când veți face acest lucru?".
   Acțiunile trebuie să fie bine fixate în timp, altfel este foarte probabil ca ele să devină simple promisiuni. Negociați un termen limită care să fie clar și realist. Sunt mulți cei care își spun că ar fi o „idee bună" să facă un anume lucru și care uită apoi acea intenție într-un ungher din lumea posibilităților. Prin întrebarea de față, coach-ul se asigură că planurile clientului vor fi transpuse în acțiune.
3. „Cum veți ști că ați realizat ceea ce vă doreați?".
   Acțiunea trebuie să aibă rezultate clare, iar coach-ul trebuie să știe că ea a avut loc. Clientul îi poate telefona, ori îi poate trimite un fax sau un e-mail pentru a-l înștiința în această privință. O altă posibilitate ar fi aceea ca subiectul să fie dezbătut în cadrul ședinței următoare.

Susținerea

Înainte, în timpul și după perioada de tranziție, clientul are nevoie de susținere. Coach-ul își poate asuma acest rol prin două modalități — ajutându-l să repete mental ceea ce dorește să facă sau să-i faciliteze procesul de fixare a unor ancore de sprijin în viață.

Repetiția mentală

Ceea ce se întâmplă în lumea din afară trebuie, mai întâi, să aibă loc în cea de dinăuntru. Prin urmare, învățați-vă clienții să-și repete în gând obiectivele și sarcinile. Prin intermediul acestui procedeu, ele vor deveni reale în mintea clienților și abia apoi se vor putea manifesta în lumea exterioară.

Repetiția mentală funcționează fără îndoială; dar, ca în cazul oricărui alt procedeu, trebuie să respectați anumite reguli. Îi puteți învăța pe clienți cum să folosească tehnica ce urmează, chiar în cursul primei ședințe de coaching. Astfel, vor putea apela la ea oricând vor simți nevoia.

Tehnica repetării mentale

1. **Stabiliţi obiectivul. Faceţi acest lucru cât mai detaliat, astfel încât să ştiţi cu multă precizie ce aveţi de făcut pentru a-l atinge.**
2. **Relaxaţi-vă. Vizualizaţi cum *puneţi în practică* sarcina, exact aşa cum aţi plănuit. Este important să vă vizualizaţi *pe dumneavoastră înşivă*, într-o imagine mentală disociată. Nu vă gândiţi că tocmai faceţi acel lucru. Trebuie să vă imaginaţi totul ca şi cum aţi fi regizorul unui film în care jucaţi rolul principal.**
3. **Faceţi din acest film unul demn de Oscar. Imaginaţi-vă cât mai multe detalii — locul în care vă aflaţi, ce haine purtaţi, cine se află acolo, lângă dumneavoastră. Utilizaţi-vă toate sistemele reprezentaţionale. Vizualizaţi imaginile cât mai limpede posibil. Auziţi sunetele din jur, simţiţi mişcările corpului, inclusiv senzaţia de echilibru. Cu cât imaginile sunt mai bogate în detalii, cu atât mai puternic va fi procesul.**
4. **Odată ce veţi fi mulţumit, puteţi intra pe platoul de filmare, începând să vă imaginaţi că totul are loc în realitate. Vizualizaţi ca şi cum aţi pune în practică sarcina respectivă. Auziţi ceea ce ştiţi că veţi auzi. Examinaţi persoanele din jurul dumneavoastră şi observaţi cum reacţionează.**
5. **Dacă senzaţia nu e tocmai cea dorită, întoarceţi-vă la etapa în care sunteţi regizorul propriului film şi faceţi ajustări.**
6. **După ce veţi fi mulţumit pe deplin de ceea ce vedeţi, păstraţi imaginile aşa cum aţi păstra o casetă video în colecţia de filme bune. Le veţi putea viziona oricând veţi dori.**

Structurile

Structurile sunt ancorele pe care clientul, ajutat de coach, le creează, pentru ca el să-și reamintească viziunea, obiectivele, valorile sau acțiunile preconizate.

Exemplu: Clientul întoarce cu fața spre perete un tablou din camera sa de lucru. Ori de câte ori vede acel tablou (intră zilnic în cameră respectivă), își amintește că întotdeauna există căi creative de a privi o situație. În cazul său, structura este una care îl ajută să adopte noi perspective și să fie mai creativ în viață. Un alt client și-a mutat ceasul pe mâna stângă, pentru a-și aminti să seteze alarma și, astfel, să se trezească în fiecare dimineață pentru a medita. Intențiile clienților sunt întotdeauna unele pozitive, dar există situații în care trebuie ajutați să nu le uite. Din cauza obiceiurilor formate de-a lungul timpului, este foarte probabil ca ei să nu-și mai amintească ce și-au propus. Coach-ul se aliază împotriva deprinderilor cu cea mai bună parte din ființa clientului — cu aceea care dorește schimbarea și o viață mai plină.

Structurile, ca și ancorele, pot fi vizuale, auditive sau chinestezice. Fiți creativ atunci când inventați structuri pentru clienții dumneavoastră.

Iată câteva exemple de structuri:

marcarea calendarului
trimiterea unor mesaje vocale pe e-mailul sau telefonul personal
setarea unei alarme la ceas sau la telefonul mobil
lipirea unor mementouri în diferite părți ale casei
ascultarea unor materiale audio de relaxare
găsirea unui partener de exerciții
introducerea unei noi melodii în lista cu mp3-uri
așezarea unei noi fotografii pe birou

Până la urmă, ne obișnuim însă și cu structurile, motiv pentru care acestea încep să nu mai dea rezultatele scontate. De obicei, termenul lor de garanție este de cel mult două luni. În momentul expirării lor, va trebui să găsiți, prin brainstorming,

noi structuri care să-i reamintească clientului lucrurile importante.

Îl puteţi ajuta pe client să-şi construiască structurile, adresându-i întrebări de genul:

„Ce anume aţi putea face, astfel încât să vă reamintiţi acest lucru?"

„Cum vom putea măsura progresul dumneavoastră în această sarcină?"

„Cum vă veţi aminti să faceţi acest lucru?"

„Ce anume aţi putea face, astfel încât să întreprindeţi această acţiune în mod regulat?".

Completarea procesului

În fine, va exista un moment în care coach-ul şi clientul vor decide împreună că programul de coaching a fost completat. Firește, procesul de atingere a obiectivelor şi de trăire a valorilor asociate nu se încheie niciodată. Sfârşitul unei relaţii de coaching reprezintă doar o etapă a acestui proces. Ca şi în cazul unui profesor iscusit, misiunea coach-ului se încheie atunci când prezenţa lui devine superfluă.

Criteriul în funcţie de care se va stabili când anume se va pune capăt relaţiei de coaching ar trebui stabilit de la început. Relaţia se va sfârşi atunci când îndrumătorul şi clientul vor concluziona că cel din urmă a obţinut ceea ce şi-a dorit atunci când a apelat la coaching; excepţiile se produc atunci când are loc o întâmplare gravă şi neprevăzută.

La final, coach-ul şi clientul trebuie să observe:

- Performanţe susţinute pe termen lung, în sfera de interes a clientului. Ele vor fi măsurate atât prin intermediul standardelor coach-ului şi clientului, cât şi prin standarde obiective, independente de cei doi.
- Automotivare şi creativitate. Clientul va fi capabil să găsească modalităţi proprii de progres. El va începe să se bizuie mai mult pe propriile forţe.

Atât îndrumătorul, cât şi clientul trăiesc un sentiment deosebit atunci când finalizează o relaţie de coaching. Ultima sesiune poate fi un debrief (raport) al programului de coaching. Îi puteţi adresa clientului următoarele întrebări:

„Ce a funcţionat cel mai bine pentru dumneavoastră în această relaţie de coaching?"

„Ce aţi simţit că nu a avut efect?"

„Care este realizarea de care sunteţi cel mai mândru?"

„Când v-aţi temut cel mai mult?"

„Ce v-a surprins cel mai mult?"

„Când aţi simţit că puteţi face absolut orice?"

„Ce anume s-a schimbat cel mai mult la dumneavoastră?"

„Care sunt schimbările produse în relaţiile cu ceilalţi?"

„Care sunt aşteptările dumneavoastră, acum?".

SUMAR

Tranziţia

Modelul tranziţiei prezintă ciclul complet al procesului de coaching.

Procesul începe cu clientul care are o problemă sau cu o situaţie pe care doreşte s-o schimbe.

El trebuie să-şi confrunte teama de schimbare şi ar putea deveni frustrat de lipsa progresului.

Odată ce transcende ciclul fricii şi al frustrării, se află în plină tranziţie. În această perioadă, el are nevoie de sprijinul coach-ului. Clientul îşi asumă responsabilitatea procesului şi adoptă un angajament faţă de schimbare. Relaţia de coaching furnizează o structură, în scopul susţinerii clientului şi avansării spre atingerea obiectivului fixat.

Tranziţia este perioada cea mai delicată a programului de coaching. Clientul nu se mai află în situaţia de altădată, dar nici nu s-a transferat complet în cea nouă.

Este foarte benefic pentru client să se gândească mai degrabă la părăsirea unor lucruri şi nu la pierderea lor.

Deprinderile

Deprinderile oferă vieţilor noastre stabilitate.

Atunci când ne dorim schimbarea, obiceiurile se împotrivesc.

Pentru a vă schimba viaţa, va trebui să modificaţi anumite deprinderi şi să vă formaţi altele noi.

Obiceiurile sunt menţinute prin intermediul ancorelor.

Ancorele pot sălăşlui în orice declanşator vizual, auditiv sau chinestezic care este asociat cu o reacţie sau o stare emoţională precisă.

De cele mai multe ori, nu suntem conştienţi de existenţa ancorelor, ci observăm doar stările produse de acestea.

Unele ancore sunt neutre, în timp altele ne pot furniza stări plăcute sau neplăcute.

Cu ajutorul îndrumătorului, clientul va:

Deveni conştient de ancorele care îi susţin obiceiurile.

Începe să-şi formeze noi obiceiuri care să susţină schimbarea dorită.

Crea noi ancore care să susţină noile obiceiuri.

Clientul trebuie să fie conştient de momentul prezent, pentru a putea explora prezentul şi proiecta viitorul.

Exerciţiile de autoobservare sunt unele dintre cele mai puternice metode prin care clientul poate evalua situaţia în care se află şi felul în care deprinderile îl ţin pe loc.

Prin intermediul autoobservării, nu se doreşte producerea unei schimbări directe, ci doar analizarea situaţiei, fără emiterea unor judecăţi de valoare.

Clientului îi poate fi foarte util un jurnal, cu ajutorul căruia să-şi urmărească progresul înregistrat pe parcursul procesului de coaching.

Utilizaţi prima, a doua şi a treia poziţie pentru a-l ajuta pe client să-şi îmbunătăţească relaţiile.

Cererile, provocările şi sarcinile

Coach-ul îl determină pe client să acţioneze prin intermediul sarcinilor, provocărilor şi cererilor.

Provocările îl împing pe client dincolo de limitele sale autoimpuse.

Cu ajutorul cererilor, coach-ul îl îndeamnă pe client să se apropie de obiectivul propus, adoptând acţiuni precise.

Sarcinile sunt mai complexe decât cererile şi provocările.

Clientul învaţă din feedback, nu neapărat dintr-un rezultat pozitiv.

Clientul devine răspunzător pentru rezultatele procesului de coaching, atunci când îşi asumă responsabilitatea acţiunilor sale şi, prin urmare, a propriei vieţi.

Clientul poate fi responsabilizat în raport cu propriile acţiuni sau sarcinile primite, prin intermediul a trei întrebări de bază:

„Ce aveţi de gând să faceţi?"
„Când veţi face acest lucru?"
„Cum veţi şti că aţi realizat ceea ce vă doreaţi?".

Clientul are nevoie de susţinerea coach-ului. Îndrumătorul îşi poate asuma acest rol prin două modalităţi:

- **învăţându-l pe client să-şi repete mental obiectivele**
- **ajutându-l pe client să-şi fixeze ancore de sprijin în viaţă**

Relaţia se va sfârşi atunci când îndrumătorul şi clientul vor concluziona că cel din urmă a obţinut ceea ce şi-a dorit atunci când a apelat la coaching; excepţiile se produc atunci când are loc o întâmplare gravă şi neprevăzută.

PAȘI DE ACȚIUNE

Dacă vă doriți să înțelegeți, acționați. Iată aici câteva modalități de explorare a ideilor prezentate în acest capitol. Le puteți folosi ca sarcini atât pentru client, cât și pentru dumneavoastră, în caz că doriți acest lucru.

1. **Gândiți-vă la o schimbare care a avut loc în viața dumneavoastră. Vă amintiți care a fost punctul de tranziție? Ce anume ar fi putut ușura depășirea acestei perioade? Care au fost deprinderile schimbate?**
2. **Gândiți-vă la un obicei actual pe care doriți să-l schimbați, cum ar fi, de pildă, cel de a vă roade unghiile.**
   Care sunt beneficiile aduse de acest obicei?
   Când l-ați dobândit?
   Ce părere aveți despre el?
   Cum se integrează el în viața dumneavoastră?
   Ori de câte ori vă veți da seama că vă roadeți unghiile, opriți-vă și spuneți în gând: „Eu am ales să fac acest lucru". Observați în ce fel se modifică această deprindere, ca urmare a faptului că o conștientizați.
3. **Începeți să vă dezvoltați intuiția față de oameni. Fiți interesat și urmăriți cu atenție persoanele din restaurante sau alte locuri publice. Observați cum se mișcă și cum sunt îmbrăcate. Încercați să ghiciți ce salarii au și care le este ocupația. De asemenea, estimați-le vârsta. Apoi, elaborați o mică poveste despre viața acestor oameni — unde s-au născut și ce fel de viață au avut până acum.**
   Experiența este una distractivă și vă va ascuți puterea de observație și intuiția.
4. **Inventați un exercițiu de autoobservare, al cărui scop să fie acela de a deveni mai conștient de propriile gânduri și păreri referitoare la obiectivele fixate. Relaxați-vă la sfârșitul fiecărei zile.**

Așezați-vă într-un fotoliu comod și încercați să fiți cât mai calm.

Adresați-vă următoarele întrebări și notați răspunsurile în jurnal:

„Ce îmi ocupă gândurile în acest moment?"

„De cine mă simt cel mai apropiat, acum?"

„De cine mă simt cel mai puțin apropiat?"

„Pentru realizarea căror obiective am depus, astăzi, eforturi utile?"

„Ce voi face diferit, mâine?".

5. **Completați tabelul „Ancorele cotidiene" (*pagina 297*). Ce vă spune el despre obiceiurile și viața dumneavoastră cotidiană?**

   Cum puteți spori numărul ancorelor care vă procură o stare plăcută?

   Cum puteți reduce numărul ancorelor care vă cauzează stări neplăcute?

6. **Alegeți o relație importantă din viața dumneavoastră și aplicați roata perspectivelor (*pagina 298*).**

   Ce părere aveți despre relație, din prima poziție? Notați gândurile apărute în urma adoptării acestei ipostaze.

   Treceți la cea de-a doua poziție. Fiți cealaltă persoană. Ce părere aveți despre relație, din perspectiva acelei persoane? Notați lucrurile semnificative aflate în urma acestei abordări. Citiți concluziile inserate în spațiile dedicate celor două poziții. Cum vi se pare această relație? Scrieți-vă părerea în spațiul consacrat celei de-a treia poziții.

   Care este sistemul din care dumneavoastră și acea persoană faceți parte? Cum se integrează relația în acel sistem? În ce fel este afectată relația de faptul că sunteți părți ale acelui sistem?

   În fine, ce fel de acțiuni veți întreprinde, ca urmare a concluziilor derivate din acest proces?

Visul continuă

Subit, ne trezim în catedrală, care este mult mai spaţioasă decât am fi crezut. Pereţii săi sunt foarte solizi, fiind construiţi din bucăţi mari şi întunecate de piatră. Îi atingem... Sunt reci şi umezi...

Strigăm după ajutor, dar nimeni de afară nu ne poate auzi. Orice cuvânt rostit pare să trimită ecouri în fiecare colţ al clădirii. Catedrala ne ascultă cu atenţie şi repetă ceea ce spunem, cu vocea sa glacială şi robustă.

Auzim vântul fluierând printre firide.

Privind în sus, observăm vitraliile care aruncă asupra locului puţină lumină; ea este totuşi insuficientă pentru a ne putea mişca în siguranţă. Sunt prea multe cotituri bruşte, iar suprafaţa pe care mergem este neuniformă. Rămânem pe loc, în tăcere...

Femeia care ne-a ajutat şi mai devreme apare la uşa de la intrare. Lumina lămpii ei aruncă umbre lungi pe podea şi pereţi. Păşeşte înainte cu uşurinţă, după care aprinde câteva lumânări, ajutându-ne astfel să vedem unde suntem şi să putem decide în ce direcţie să mergem.

Vedem lucruri care, până acum, stătuseră ascunse în întuneric; unele dintre ele rămân totuşi în beznă şi ne bucurăm că se întâmplă astfel.

Femeia zâmbeşte.

Înaintăm şi începem să explorăm împrejurimile.

Într-unul dintre colţuri, descoperim câteva obiecte impresionante de artă, uitate acolo de mulţi ani; praful se aşterne dens şi tăcut pe ele...

Ne întoarcem şi constatăm că femeia încearcă să deschidă o uşă pe care noi nu o observasem până atunci. Reuşeşte, iar aceasta scârţâie puternic, înştiinţându-ne pe limba sa că nu a mai fost deschisă de ani de zile.

Lumina care vine din spatele uşii ne orbeşte pentru o clipă. Ochii noştri se obişnuiseră cu obscuritatea încăperii în care ne aflam...

Ne recăpătăm vederea şi, în spaţiul din spatele uşii, observăm o scară de metal, ce urcă în spirale.

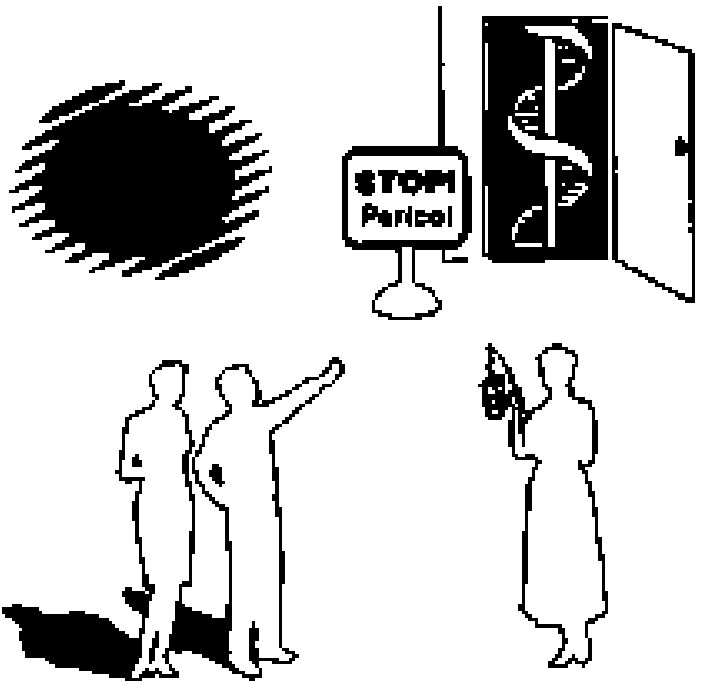
Alergăm curioşi spre ea, dar ne oprim brusc. În faţa uşii, stă un semn pe care scrie: „STOP! PERICOL! OPRIŢI-VĂ AICI!".

Privim în spate, dar femeia a dispărut... De ce a plecat tocmai acum, când aveam cea mai mare nevoie de ea? *Trebuie* să ne spună ce avem de făcut!

Scările par să ducă spre vârful catedralei... Încercăm să distingem ce se află la capătul lor, dar nu reuşim să vedem nimic dincolo de prima spirală.

Ce poate fi atât de periculos la nişte simple scări?

Cine a pus acest semn aici?



Partea a III-a

Coaching-ul în practică

CAPITOLUL 9

Coaching-ul în acțiune

În capitolele precedente, v-am prezentat numeroase instrumente și principii de coaching. Acum, este momentul să trecem de la teorie la practică și să vedem cum funcționează ele, într-o ședință reală. Cum putem folosi eficient toate aceste idei?

Vă vom prezenta în continuare o sesiune de coaching, în cadrul căreia ne-am ocupat de un client care nu se putea decide asupra profesiei potrivite. Fusese terapeut timp de mai mulți ani, dar unul dintre obiectivele sale era acela de a se specializa în coaching pentru afaceri. Numele său era Robin.

Multe dintre transcrieri nu conțin decât cuvintele clientului și ale coach-ului. Noi credem însă că există la fel de multă informație în limbajul trupului clientului pe cât se află în cuvintele sale, motiv pentru care am descris orice amănunt care ni s-a părut important.

Robin începe ședința sprijinindu-se cu mâinile de scaun, cu picioarele încrucișate. Poziția adoptată poate fi interpretată ca semn de apropiere, dar, dat fiind că încă nu am calibrat semnificația ei pentru client, preferăm să nu tragem nicio concluzie.

Coach: „Ce obiectiv urmăriți în prezent?".

Robin: „Îmi doresc să schimb direcția carierei mele. Am lucrat mulți ani ca terapeut. În general, mă ocup de persoane

cu probleme — multe dintre ele fac parte din păturile sociale defavorizate, lipsite de privilegii — dar de când mă ştiu am fost interesat de lumea afacerilor. Încă activez ca terapeut, dar simt că sunt împărţit în două".

Între timp, coach-ul reproduce limbajul corporal al clientului, stând aplecat în faţă, cu picioarele încrucişate.

Robin: „Până la urmă, indiferent dacă ajut acele persoane ca terapeut (*aici gesticulează cu ambele mâini, spre stânga)* sau lucrez în sfera afacerilor (*gesticulează spre dreapta*), totul se reduce la bani. Pot câştiga mai mulţi bani în lumea afacerilor, iar eu îmi doresc o situaţie financiară mai bună".

Până acum, îndrumătorul colectase deja o mulţime de informaţii. Primul lucru ieşit la iveală a fost dualitatea prezentă în client. Pe de o parte (stânga), Robin doreşte să-şi continue activitatea ca terapeut, iar pe de altă parte (dreapta) ar vrea să activeze în lumea afacerilor şi, astfel, să câştige mai mulţi bani. Un alt lucru interesant este mişcarea ochilor. Atunci când vizualizează, persoanele dreptace (precum Robin) privesc în sus spre stânga, pentru experienţele reamintite, şi sus spre dreapta, pentru experienţele construite mental. Imaginile reamintite vin de obicei din trecut, în timp ce cele construite mental pot veni din viitor. Prin urmare, din felul în care gândeşte Robin în privinţa situaţiei sale, reiese că terapia aparţine trecutului, iar lumea afacerilor viitorului. Robin mai afirmase că banii au un cuvânt important de spus în luarea deciziei. Banii în sine nu reprezintă o valoare, însă prin intermediul lor Robin îşi poate cumpăra multe lucruri pe care el le consideră valoroase. Coach-ul trebuie să afle valorile din spatele ambelor părţi. Abia apoi Robin va putea lua o decizie sau se va gândi la un compromis.

În această etapă, îndrumătorul apelează la backtracking.

Coach: „Așadar, pe de o parte (*gesticulează spre dreapta lui Robin*), vă doriți să lucrați în mediul de afaceri, iar pe de altă parte (*gesticulează spre stânga lui Robin*), încă țineți la activitatea dumneavoastră ca terapeut, în care ajutați persoane cu probleme. Spuneți că banii sunt foarte importanți în luarea unei decizii".

Robin dă din cap, în semn de aprobator.

Coach: „Așa arată, deci, situația privită din afară (*gesticulează iarăși spre dreapta și spre stânga, ancorând cele două situații în poziții opuse*). Cum interacționează aceste două situații cu celelalte aspecte ale vieții dumneavoastră?".

Robin nu răspunde imediat și se oprește câteva clipe pentru a se gândi.

Robin: „Partea stângă este familiară, confortabilă și se bizuie pe dorința mea de a ajuta oameni. Sunt foarte mulți oameni care au probleme pe care nu le merită. Mă afectează enorm situațiile în care sunt implicați și copiii".

Coach: „A-i ajuta pe oameni?" (Backtracking — accentuarea valorii).

Robin, dând aprobator din cap: „Da. În celălalt caz, este vorba de nevoia mea de afirmare și de libertate".

Coach: „În regulă! Așadar, am descris foarte pe scurt cele două părți din dumneavoastră... Partea referitoare la terapie are legătură cu ajutarea altor oameni, da?".

Robin face semn că așa este.

Coach: „Iar partea referitoare la afaceri este despre afirmare și libertate?".

Robin confirmă, iarăși, nonverbal.

În acest punct, coach-ul dispune de raport și are cele două aspecte ancorate ferm — afacerile în partea dreaptă și terapia în stânga. Primul nivel al valorilor pentru fiecare cele două părți este limpede: afirmarea / ajutarea altor oameni. Obiectivul este acela de a armoniza cele două părți, dar cum poate fi realizat acest lucru rămâne încă neclar.

Coach: „Ne putem imagina cum ar arăta ele, dacă le-am putea vedea? Mai exact, ce aţi simţi şi cum aţi fi dumneavoastră, în fiecare dintre cele două cazuri?

Robin, priveşte în jos şi cu o voce scăzută, spune: „Am o imagine şi un sentiment foarte clar în privinţa terapiei. Este o situaţie foarte confortabilă, uniformă şi liniştită".

În acest moment, coach-ul începe în mod deliberat să gesticuleze altfel decât clientul, recurgând la mişcări mai circulare, astfel încât să dea senzaţia că acele două părţi nu sunt prea bine definite.

Îndrumătorul adresează următoarea întrebare pe un ton mai domol, pentru a se armoniza cu vocea clientului.

Coach: „Avem deci o imagine (*după cum a afirmat Robin*) şi un timbru vocal (*liniştit*). [gesticulează spre dreapta]... Mai e ceva de spus?".

Robin: „Da. (*Râde*). Port haine destul de ponosite!".

Coach: „Am înţeles. Ce putem spune despre cealaltă situaţie?".

Robin gesticulează şi începe să zâmbească, devenind subit foarte vioi.

Robin: „Totul este minunat! Atmosfera este una sofisticată, şi totul arată bine! Mă văd participând la întâlniri de afaceri, cu oameni foarte importanţi. Port haine complet diferite: nişte costume foarte arătoase".

În acest punct, coach-ul observă că partea dedicată terapiei este reprezentată în special prin două sisteme reprezentaţionale: auditiv şi chinestezic. Partea referitoare la afaceri este descrisă predominant prin intermediul sistemului vizual.

Coach-ul, animat, îşi accelerează tempoul vocii, pentru a se armoniza cu Robin: „Imaginile construite sunt destul de clare, iar în acest moment cele două părţi din dumneavoastră arată ca şi cum ar fi complet distincte".

Coach-ul a conștientizat aspectul vizual al părții legate de lumea afacerilor, motiv pentru care a ținut să menționeze că cele două laturi *arată* ca și cum ar fi complet distincte.

Robin, vorbind într-un ritm alert: „Aș putea să renunț pur și simplu la vechea mea ocupație și să-mi încerc șansele în lumea afacerilor, doar că... (*se oprește, după care începe să vorbească într-un tempo mai lent*). Problema e că partea legată de terapie îmi spune altceva, și anume: „Ceea ce vrei să faci nu merită osteneala. Nu schimbă cu nimic în bine viețile oamenilor. E o activitate egoistă".

Cuvintele „doar că" semnalează incongruența dintre cele două aspecte: valorile sunt diferite, sistemele reprezentaționale sunt diferite, tonul vocii este diferit.

Robin: „Oamenii pe care eu îi ajut sunt acum afară, într-o lume ostilă!". (*Gesturile sale sunt și mai mult direcționate spre stânga și spre dreapta*).

Coach: „Așadar, am tranșat și mai mult cele două ipostaze, clarificându-le". (*Apelează la gesturi largi*).

Robin: „Da, așa e".

Coach: „Partea legată de terapie crede că cealaltă nu merită osteneala. Dar ea ce beneficii vă aduce?".

Coach-ul încearcă să depisteze valoarea din spatele obiectivului.

Robin, privind în jos, spre dreapta, răspunde cu o voce scăzută: „Totul! Este un lucru minunat, un privilegiu. Pot aduce ceva bun în viețile oamenilor".

Coach: „Iar faptul că îmbunătățiți viețile oamenilor, ce beneficiu vă aduce? Ce anume este atât de important în ajutarea altor oameni?". (*Încă în căutarea valorii de bază*).

Robin, privind în jos spre dreapta, răspunde: „Mă simt împlinit sufletește. Este un lucru foarte important. Cred că

toate eforturile mele în acest sens au o utilitate, afectând în mod pozitiv viețile altor persoane. Acest lucru este plin de satisfacții. Mă simt privilegiat. E vorba despre acest sentiment — a simți nevoia ca alții să aibă nevoie de tine. Nu vreau să intru în mai multe detalii...".

Coach: „Poate fi un aspect important, dar nu e obligatoriu să-l aprofundăm. (*Refuzarea invitației de a oferi terapie*). Evident, sentimentele joacă un rol important în acest context. Ați spus însă ceva și despre faptul că vă simțiți privilegiat... (*Îndrumătorul accentuează cuvântul așa cum a făcut-o și Robin*).

Este interesant cum Robin a început discuția declarând că se ocupă de persoane lipsite de privilegii, iar acum susține că aceștia *îl fac* să se simtă privilegiat.

Robin: „Da, privilegiat".

Coach-ul se folosește de backtracking: „Privilegiat, a-i ajuta pe oameni, a le îmbunătăți viețile...".

Robin: „Hmm...". (*Confirmă cuvintele îndrumătorului, dar rămâne cu privirea în jos, pierdut în gânduri*).

Coach: „Există valori și emoții puternice în spatele acestei profesii și trebuie să ținem cont de ele".

Robin: „Da".

Coach-ul a calibrat tonul vocii lui Robin, care este diferit față de cel de la început. Aceste valori par să fie unele de bază în obiectivul său — acela de a lucra cu oameni defavorizați.

Schimbându-și tonul vocii și începând să vorbească mai repede, coach-ul întreabă: „Cât despre partea de aici (*gesticulează*), legată de afaceri, ce este important în cazul ei?".

Coach-ul urmează să afle valoarea de bază din spatele părții dedicate lumii afacerilor.

Robin: „Cred că este vorba despre validarea externă și despre confirmarea faptului că ceea ce fac are totuși o utilitate".

Coach: „Dar ce anume este atât de important în confirmarea externă?".

Robin își închide ochii, încruntându-și fruntea, ca și cum ar încerca să vadă o imagine neclară pe ecranul său mental.

Robin: „Am participat la multe sesiuni de training în domeniul afacerilor, iar această investiție trebuie să se dovedească utilă. Cei din jur mi-ar spune că a meritat tot efortul. (*Își strânge pumnul în fața corpului*). Într-un fel, eu nu am acest sentiment și nu știu de ce. (*Continuă să gesticuleze spre înainte*). Vreau să știu că investiția de timp și bani a meritat".

Coach: „Să spunem că această investiție de timp și bani se confirmă a fi utilă. Ce este important în legătură cu ea? De ce ar fi utilă?".

Coach-ul încă încearcă să afle valoarea de bază.

Robin: „Nu știu... Recunoașterea... Trebuie să fie recunoscută, confirmată de ceilalți". (*Își încrucișează mâinile în poală*).

Coach: „Acum, vreau să comparăm acest lucru cu cealaltă parte. Corectați-mă în caz că greșesc. Din câte am observat, în celălalt caz există o anume recunoaștere proprie. Lui Robin, cel care activează ca terapeut, nu-i pasă de ce cred ceilalți oameni".

Robin: „Așa e. În cazul terapiei, a-mi recunoaște singur meritele e suficient. Nu am nevoie de confirmarea celorlalți". (*Robin privește în jos și trage aer adânc în piept*).

Coach: „Totuși, am senzația (*folosirea sistemului reprezentațional la care apelează Robin pentru a gândi*) că există o oarecare recunoaștere în ambele părți. Ea provine însă din surse diferite (*gesticulează spre stânga și spre dreapta*)".

Robin, zâmbind: „Da, așa e".

Este un moment cheie în sesiunea de coaching. Cele două părți, complet distincte până acum, au totuși ceva în comun: recunoașterea. Ea este valoarea de bază în ambele cazuri.

Coach: „Aşadar, ambele părţi îşi doresc recunoaştere, dar pentru lucruri diferite?".

Robin stă drept, într-o poziţie echilibrată, dar un pic înclinată spre dreapta.

Robin: „Cred că da".

Coach: „Cum pot coexista paşnic aceste două părţi, astfel încât fiecare să primească recunoaşterea pe care şi-o doreşte?".

Întrebarea este una esenţială. Ambele părţi trebuie să respecte valoarea care le-a generat. Intrăm, astfel, în cea de-a doua parte a şedinţei de coaching — cum pot fi apreciate ambele părţi, în aşa fel încât Robin să le poată folosi pe amândouă. Robin priveşte în depărtare, vizualizând.

Coach: „Cum îl poate ajuta *Robin terapeutul* pe *Robin, omul de afaceri*, pentru ca acesta din urmă să primească recunoaşterea externă pe care şi-o doreşte?".

Aici, coach-ul cere părţii dedicate terapiei să ajute partea legată de afaceri să obţină un lucru extrem de important pentru Robin, terapeutul (recunoaşterea). Cum ar putea refuza o asemenea invitaţie?

Robin, clipind rapid: „La nivel practic, acest lucru deja se întâmplă. Hmm... dar înăuntrul meu lucrurile stau complet altfel. Înăuntru, sunt împărţit în două părţi distincte. Îmi place partea referitoare la afaceri. Chiar îmi doresc ca ceilalţi oameni să mă vadă acolo, în lumea afacerilor. Am nevoie de recunoaştere. Am nevoie de bani mai mulţi. Nu pot însă să acţionez într-un anume fel, aici (*indică spre stânga*), şi apoi, să mă comport ca un adevărat om de afaceri, dincolo (*indică spre dreapta*)".

Coach: „Cine este adevăratul Robin?".

Robin: „S-ar putea să nu fie niciunul dintre cei doi".

Coach: „Dar poate că e cel care primeşte recunoaşterea celorlalţi... Cum aţi putea să beneficiaţi de acea recunoaştere internă, legată de ajutorul dat altor oameni, atunci când activaţi în sfera afacerilor?".

Întrebarea are scopul de a-l determina pe Robin să se gândească la recunoaștere în două moduri diferite: autorecunoașterea și recunoașterea publică.

Robin, privește în dreapta, jos. Apoi, își închide ochii și răspunde: „Doar dacă aș avea cum să măsor acest lucru".

Coach: „Există recunoașterea internă — cea a cărei sursă sunteți chiar dumneavoastră. Apoi, există recunoașterea externă — recunoașterea venită din partea celorlalți".

Coach-ul subliniază valoarea recunoașterii.

Coach: „Pentru dumneavoastră, este important să îi ajutați pe oameni și să le îmbunătățiți viețile".

Coach-ul îl confirmă pe acel Robin care dorește să activeze în continuare ca terapeut.

Robin: „Da, așa este".

Coach: „În partea legată de afaceri, nu îi ajutați pe oameni? Cum altfel v-ar putea recunoaște meritele?".

Robin: „Sună ciudat, chiar și pentru mine... Afacerile nu prea au de-a face în mod direct cu oamenii. Totul se petrece de la distanță...". (*Pare pus pe gânduri și confuz*).

Coach: „Afacerile îi ajută pe oameni să câștige mai mulți bani. Ele îi ajuta să trăiască mai bine. Hainele și toate obiectele produse de afaceri sunt destinate oamenilor. Sunt afaceri care donează bani în scopuri caritabile. E drept, oare, să spunem că afacerile n-au de-a face în mod direct cu oamenii?".

Îndrumătorul contestă credința lui Robin, conform căreia afacerile nu au în vedere scopuri umanitare.

Robin: „Așa e... Cum de nu m-am gândit la aceste aspecte?".

Coach: „Prin urmare, cum credeți că ar fi posibilă o coexistență pașnică între cele două?".

Coach-ul foloseşte aici un limbaj destul de vag, evitând în mod deliberat să specifice ce anume sunt „cele două". Ele pot fi cele două tipuri de recunoaştere, cele două părţi din Robin sau se pot referi la recunoaştere şi la Robin, cel dedicat afacerilor.

Coach: „În mediul de afaceri, îi ajutaţi pe oameni conformându-vă acelui sistem. Acelaşi lucru îl faceţi şi în cealaltă parte. Aşadar, primiţi recunoaştere din partea ambelor...".

Robin, mângâindu-şi bărbia, cu ochii închişi: „Hmm...".

Coach: „Încercaţi să vă imaginaţi...".

Robin îşi închide din nou ochii.

Coach: „Nu faceţi bine, încă vă gândiţi...".

Robin: „Încerc să vizualizez cum cele două părţi ating un punct central comun".

Coach-ul, utilizând ideea punctului central: „Central în viziunea proprie, pentru că dumneavoastră sunteţi cel care l-aţi plasat acolo. Ce anume este central în privinţa părţii legate de afaceri, în care i-aţi ajuta pe oameni şi v-aţi bucura de recunoaşterea lor?".

Robin încearcă să se gândească, punându-şi ambele mâini peste faţă.

Robin: „Recunoaşterea pe care o primesc aici (*gesticulează spre dreapta, partea alocată lumii afacerilor*), ar fi aceeaşi ca şi aici (*gesticulează spre stânga, partea terapiei*). Este vorba de munca pe care o depun şi de o parte şi de alta". (*Gesticulează expansiv de la stânga spre dreapta*).

Coach: „Aşadar, distincţia dintre mediul de afaceri şi celălalt mediu este una pronunţată. Totuşi, *munca* pe care o depuneţi... are aceleaşi coordonate pentru dumneavoastră. Prin intermediul ei, veţi beneficia atât de recunoaştere proprie, cât şi de recunoaşterea venită din partea celorlalţi. Munca dumneavoastră este una de calitate şi îmbunătăţeşte vieţile oamenilor... Ce părere aveţi despre acest lucru — despre faptul că munca şi recunoaşterea ocupă un loc central în viziunea dumneavoastră? Ce senzaţie aveţi?".

Coach-ul pune accentul pe valorile comune ambelor părți.

În sfârșit, gesturile lui Robin sunt unele echilibrate — stă drept, cu mâinile pe centrul corpului.

Robin: „Totul îmi este mult mai clar acum... Senzația este una centrală". (*Gesticulează circular, în mijlocul corpului*).

Coach: „Fiți mai detaliat". (*Apelează la aceleași gesturi*).

Robin: „E ca un fel de vârtej. La marginile sale, e multă agitație și mult zgomot, dar în centru totul e liniștit...". (*Râde*).

Coach: „Sunteți aceeași persoană în ambele domenii, unde munca dumneavoastră va aduce lucruri bune în viețile altor oameni. Uneori, veți primi recunoaștere mai mult din interior, în timp ce alteori meritele dumneavoastră vor fi recunoscute de către ceilalți. Autorecunoașterea are loc în plan intern, în timp ce recunoașterea publică are loc în plan extern. Vă puteți vedea în această ipostază? Cum vi se pare?".

Robin, dând din cap aprobator și privind în depărtare: „În loc să încerc să împac cele două părți (*gesturi circulare în centrul corpului*), mai bine mă împart între ele, axându-mă în ambele cazuri pe ajutarea oamenilor. Mă simt foarte bine, acum".

Coach: „Ce are de spus Robin, terapeutul, în această privință? Cum vă simțiți în legătură cu acest lucru?".

Coach-ul verifică dacă soluția este acceptată de partea legată de terapie, folosind sistemul auditiv și pe cel chinestezic, în contextul în care clientul le utilizase ori de câte ori vorbise despre terapie.

Robin, râde: „Îmi voi cumpăra ceva haine noi! Acum, îmi voi putea permite!".

Coach: „Robin, omul de afaceri, cum vede această schimbare?".

Robin: „În bine! Sentimentele în această privință sunt la fel de pozitive ca și mai înainte... (*Râde și zâmbește*). Senzația este una de libertate a mișcării".

BIBLIOTECA JUDEȚEAN

Coach: „Altceva?".

Robin: „Partea legată de afacere a primit permisiunea de a activa în voie şi se simte eliberată. Până acum, ea fusese mereu ţinută în frâu".

La finalul şedinţei, Robin a primit de la coach trei sarcini. Una dintre ele a fost aceea de a reevalua tarifele serviciilor pe care le oferă ca terapeut, întrucât le fixase la un nivel mult prea scăzut. Alta a fost aceea de a-şi cumpăra haine noi, iar ultima îl îndemna să discute cu un prieten care ocupă funcţia de senior-manager într-o companie, pentru a afla mai multe detalii despre felul în care operează o afacere.

Sesiunea s-a axat în principal pe luarea unei decizii. La început, găsirea unei soluţii părea imposibilă, întrucât în Robin existau două părţi care îmbrăţişau valori diferite şi care se aflau în conflict. Ceea ce coach-ul a făcut — prin ascultare, construirea raportului, armonizarea limbajului şi descoperirea valorilor — a fost să găsească valoarea de bază comună celor două, astfel încât ambele să se simtă împlinite. Robin avea două obiective ce păreau ireconciliabile. Valorile de bază făceau diferenţa în cazul ambelor părţi, fiind vorba de autorecunoaştere şi de recunoaşterea venită din partea celorlalţi. Până la urmă, tot ele au fost cele care au reconciliat cele două părţi, făcând coexistenţa lor posibilă.

Şedinţele de genul celei prezentate sunt mult mai complicate decât cele în care există un singur obiectiv şi o singură valoare asociată. Cele mai dificile decizii sunt acelea care trebuie luate atunci când obiectivele par incompatibile, iar valorile intră în contradicţie. Pentru găsirea soluţiei optime, este esenţial să descoperiţi valorile profunde.

CAPITOLUL 10

Autoîndrumarea

Până acum, cea mai mare parte a cărţii noastre a fost dedicată aptitudinilor şi cunoştinţelor necesare îndrumării clienţilor. Dar cum rămâne cu dumneavoastră? Cine este coach-ul, atunci când simţiţi nevoia de îndrumare?

Într-o astfel de situaţie, o decizie foarte înţeleaptă este aceea de a apela la un alt coach. În acest fel, demonstraţi importanţa coaching-ului. Luaţi această disciplină în serios şi deveniţi, astfel, un model pentru clienţi. Puteţi fi, de asemenea, propriul dumneavoastră coach, acordându-vă aceeaşi grijă şi aceeaşi atenţie ca şi atunci când vă ocupaţi de un client. Este una dintre modalităţile prin care vă puteţi asigura că daţi tot ce e mai bun din dumneavoastră atunci când îi ajutaţi pe cei care vă solicită serviciile.

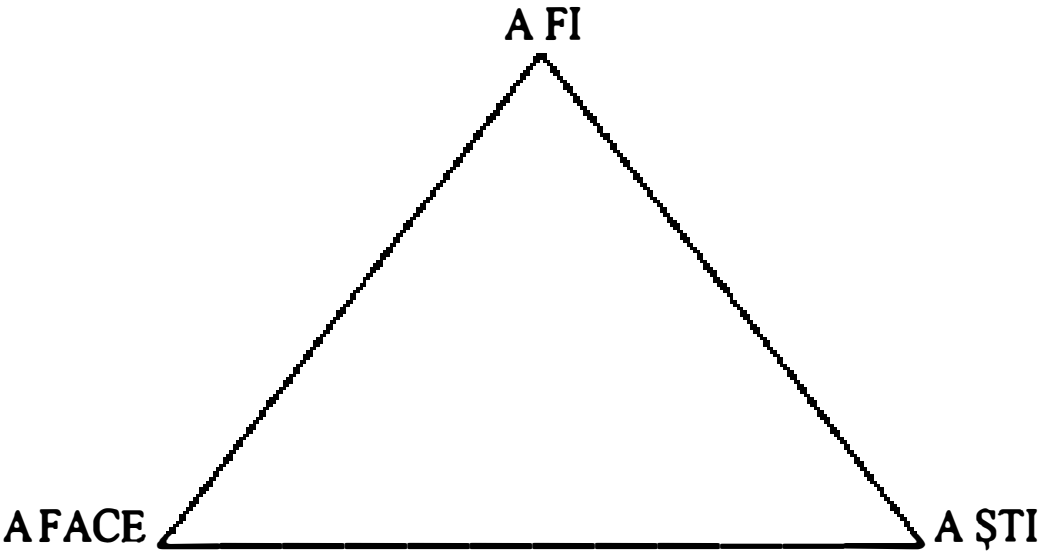
Un coach este în acelaşi timp un lider. Un lider are trei caracteristici principale:

- aptitudini
- cunoştinţe
- devine model pentru ceilalţi

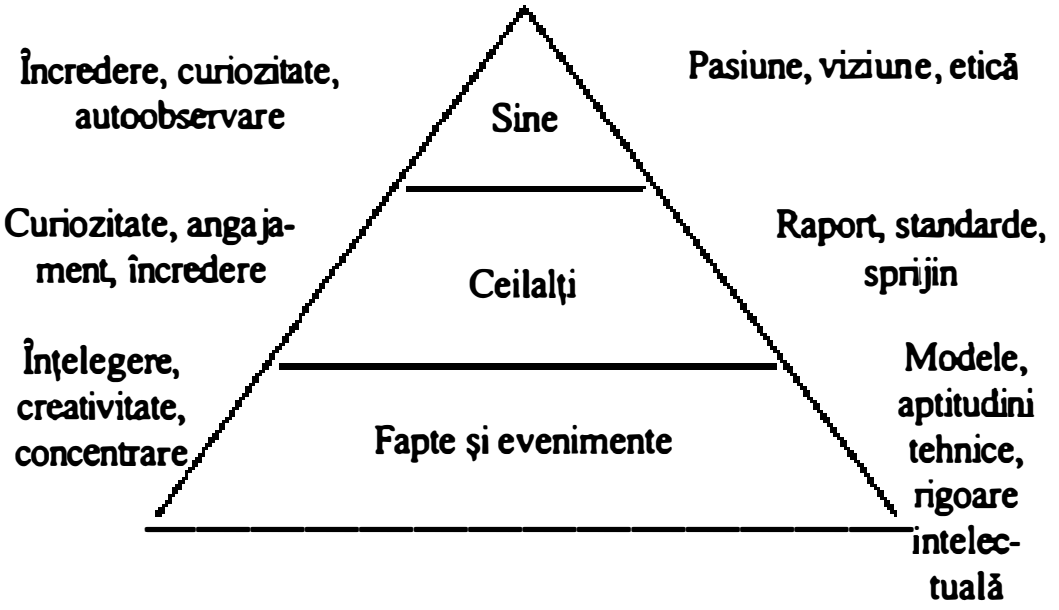
Această carte vă oferă toate aptitudinile şi cunoştinţele necesare, ajutându-vă astfel să deveniţi un model pentru clienţii dumneavoastră. Veţi fi exemplul viu al eficienţei şi

utilității coaching-ului. Dacă vor exista diferențe între ceea ce spuneți și ceea ce faceți, clienții vor acorda mai multă atenție faptelor dumneavoastră.

Un coach se exprimă în trei dimensiuni:



- Mai întâi, aveți aptitudinile; le puteți pune în funcțiune, pentru a face diferența. Vă dezvoltați în partea stângă, în funcție de ceea ce puteți *face*.
- Apoi, învățați lucruri noi și vă măriți bagajul de cunoștințe; creșteți în partea dreaptă, în funcție de ceea ce *știți*.
- În al treilea punct, care este și cel mai important, vă dezvoltați în funcție de felul în care deveniți un model pentru clienții dumneavoastră, prin ceea ce puteți *fi*. Începeți să deveniți acea persoană care v-o doreați; sunteți din ce în ce mai mulțumit de dumneavoastră; aveți vise, aveți obiective și valori, cu care știți să lucrați eficient. Coaching-ul pe care îl oferiți este parte a felului în care știți să vă trăiți valorile. Acest lucru adaugă vieții dumneavoastră un aspect estetic. Orice viață poate fi o operă de artă. Unele dintre ele sunt picturi, altele piese muzicale, iar altele sculpturi. Atunci când viața dumneavoastră este echilibrată, dobândește o nuanță artistică. Ea devine o fuziune între instinct și conștiință; devine prețioasă...



Bazându-se pe aceste distincţii, un coach trebuie să se dezvolte în trei domenii diferite:

- În partea stângă a diagramei, există caracteristicile introspecţiei — ce atitudine are îndrumătorul faţă de sine însuşi.
- Primul domeniu, cel din vârf, este cel a identităţii. El se referă la autoconducere. Din ipostaza de îndrumător, trebuie să aveţi încredere în dumneavoastră. Acest lucru presupune să ştiţi că vă trăiţi propriile standarde morale şi că dispuneţi de abilitatea de a vă respecta promisiunile.
- În partea dreaptă, se află calităţile destinate relaţiilor cu ceilalţi. Un coach competent este curios, captivat de oameni şi de felul în care aceştia acţionează. Comportamentul uman este fascinant — chiar şi atunci când oamenii fac greşeli grave. Cum este posibil ca unii dintre ei să comită greşeli flagrante astăzi, iar mâine să se descurce ireproşabil în tot ceea ce fac? Cum ar fi dacă limitele maxime actuale ar deveni aptitudini medii, de zi cu zi?

Curiozitatea merge mână-n mână cu pasiunea. Nu este vorba de curiozitatea unui vizitator dintr-un muzeu, ci de curiozitatea unui explorator aflat în căutarea unei comori. Coach-ul trebuie să aibă o viziune — în sensul de a fi capabil să vadă tot ce e mai bun în ceilalţi, indiferent de cât de

adânc ar fi ascunse aceste calităţi; viziune în sensul de a putea privi înainte, spre o lume mai bună, unde oamenii îşi vor putea atinge potenţialul maxim, jucându-şi rolul pe care îl vor primi într-o astfel de lume.

Cel de-al doilea domeniu, marcat în mijlocul triunghiului, este cel al relaţiilor. Un adevărat coach cultivă un raport cu sine. El trebuie să se simtă bine cu sine însuşi şi să-şi cunoască obiectivele, valorile şi limitele. În acelaşi timp, acţionează conform normelor sale etice, ştiind că faptele întreprinse au impact nu numai asupra celor din jur, ci şi asupra sa. Principiile morale îi sunt standarde interne. Ele sunt reflectate şi în standardele externe, în nivelul de atenţie şi capacitate pe care îl demonstrează în relaţiile cu ceilalţi. Coaching-ul devine o profesie recunoscută, iar standardele sale profesionale vor trebui să se ridice la nivelul aşteptărilor.

Cel de-al treilea domeniu (aflat în partea de jos a triunghiului) este cel al faptelor şi evenimentelor. Coach-ul îşi cunoaşte clienţii şi îi înţelege. El este capabil să fie creativ în aria de acţiune a subiecţilor săi, construind diferite abordări pentru a crea ceva nou, în funcţie de circumstanţele date. Totodată, un coach îşi dovedeşte priceperea şi eficienţa în construirea unor modele ale propriilor tehnici, astfel încât ceilalţi să le poată înţelege, cu expertiză şi rigoare intelectuală. Munca sa este respectată.

La toate acestea, se adaugă faptul că un bun coach se cunoaşte la perfecţie pe sine însuşi. El îşi va aprecia cu precizie obiectivele şi valorile care l-au generat, îşi va proiecta planuri de acţiune şi îşi va trăi valorile pe cât de intens va fi posibil. Îndrumătorul îşi are limitele sale, la fel ca oricare alt om. El nu va accepta un anume client dacă simte că nu este potrivit pentru a-i deveni coach sau că acel client are nevoie de o persoană specializată în alt domeniu. Dacă, de pildă, un coach decide după prima şedinţă că este mult mai important pentru client să se adreseze unui medic, îl va îndemna pe client să apeleze la un doctor şi va amâna relaţia de coaching,

până când persoana respectivă își va rezolva problemele. Vor exista cazuri în care clientul va avea nevoie de un terapeut, context în care coach-ul va trebui să îi recomande unul, dacă, bineînțeles, cunoaște un specialist în acest domeniu. De fapt, este chiar de dorit ca un coach să cunoască specialiști în medicină, terapie, psihologie, consultanță, training și counselling, la care să-l poată trimită cu încredere pe client, atunci când acest lucru apare ca fiind necesar.

Coach-ul respectă convingerile și valorile clienților. În același timp, el trebuie să și le cunoască foarte bine pe ale sale. Un coach va refuza persoanele care îl fac să se simtă inconfortabil. Vor exista situații în care clientul va vorbi despre o problemă emoțională, iar îndrumătorului îi va fi foarte greu să o administreze, întrucât se confruntă la rândul său cu același tip de problemă. În astfel de cazuri, este bine să-i dezvăluiți clientului acest lucru și să-i explicați că aveți nevoie de timp pentru a trece dumneavoastră înșivă de această problemă, înainte de a-l putea ajuta pe el.

Se spune că o femeie și-a luat fiul de mână și l-a dus la Ghandi, căruia i-a cerut să-l convingă pe băiat să nu mai mănânce zahăr. Tânărul era înnebunit după zahăr, iar acest lucru îi șubrezea sănătatea. Pentru băiat, Ghandi era un adevărat erou, iar mama sa știa acest lucru, motiv pentru care și-a pus toate speranțele în puterea de convingere a liderului spiritual.

„Adu-l înapoi într-o săptămână", i-a spus Ghandi femeii.

După o săptămână, femeia s-a întors împreună cu fiul său.

„Renunță la zahăr", i-a cerut Ghandi băiatului.

Băiatul a promis că va face acest lucru, după care s-a îndepărtat. Între timp, mama sa l-a întrebat pe Ghandi: „De ce mi-ați cerut să revin cu el într-o săptămână?".

„Săptămâna trecută, încă mâncam zahăr", a răspuns liderul spiritual.

Autoobservarea şi dezvoltarea aptitudinilor

Autoobservarea este parte integrantă a procesului de autoîndrumare. Mulţi îndrumători au obiceiul de a se retrage pentru câteva minute undeva unde pot fi singuri, pentru a medita sau pentru a se relaxa şi a analiza cum a decurs ziua curentă. Un adevărat coach este cel căruia fiinţa proprie îi stârneşte curiozitatea, fiind dornic să vadă cât de mult poate progresa şi care îi sunt limitele.

Iată, aici, câteva întrebări care vă pot releva multe despre dumneavoastră şi despre munca pe care o depuneţi:

- „De ce am ales să fiu coach?"
- „Ce învăţ despre mine şi despre ceilalţi, prin intermediul coaching-ului?"
- „Ce mă face să mă simt inconfortabil, atunci când mă aflu într-o şedinţă de coaching?"
- „Ce îmi vine greu să înţeleg la oameni, atunci când practic coaching-ul?"
- „Ce spune acest lucru despre mine?"
- „Care dintre credinţele mele sunt contestate?"
- „Ce învăţ din relaţiile cu ceilalţi oameni?"
- „Când ating maximul de eficienţă în coaching?"
- „Sunt un model pentru clienţi, atunci când vine vorba de calităţile pe care îi îndemn să le dezvolte?"

Trebuie reflectat intens asupra acestor întrebări, nu doar o singură dată, ci în mod constant, ca o reflecţie neîntreruptă pentru dezvoltarea aptitudinilor dumneavoastră de îndrumător.

Capcane pentru îndrumători

Există mai multe capcane care vă pot afecta în mod negativ munca. Feriţi-vă de cele care urmează:

- *„Trebuie să dau tot ce am mai bun, în fiecare sesiune"*.
  Nu trebuie nimic. Acest tip de gândire aplică o presiune inutilă asupra dumneavoastră, deteriorând calitatea procesului de coaching. Veţi da, fără îndoială, tot ce aveţi mai bun, în fiecare şedinţă. Gândiţi-vă că *puteţi* face acest lucru, nu că *trebuie*. Totodată, nu uitaţi că nu dumneavoastră controlaţi calitatea procesului de coaching, ci clientul — singurul care poate măsura acest aspect.
- *„Clientul trebuie să mă placă"*.
  Nu, nu trebuie. Mulţi dintre clienţi vă vor considera agreabil, iar unii chiar v-ar putea deveni prieteni în alte circumstanţe, dar nu este deloc necesar ca ei să vă placă. Între coach şi client nu este necesară decât o relaţie profesională, bazată pe raport şi încredere.
- *„Sunt responsabil pentru ceea ce i se întâmplă clientului"*.
  Nu sunteţi responsabil. Nu trebuie să aveţi grijă de client. Nu sunteţi părintele său. În acelaşi fel, nici ei nu trebuie să aibă grijă de dumneavoastră. Nu sunteţi copilul lui. Clienţii sunt responsabili pentru propria lor viaţă. Dacă încearcă să arunce responsabilitatea în cârca dumneavoastră, refuzaţi respectuos.
- *„Trebuie să împărtăşesc problema, pentru a simţi ceea ce simte şi clientul"*.
  Nu, nu e nevoie de aşa ceva. Raportul şi cea de-a doua poziţie vă vor ajuta să înţelegeţi clientul mai bine. Există două tipuri ale acestei poziţii. Una este cognitivă. Atunci când dispuneţi de un raport bun şi de o a doua poziţie cognitivă, vă va fi uşor să înţelegeţi lumea clientului şi felul în care el gândeşte. Acest lucru este nepreţuit în coaching. Există şi o a doua poziţie emoţională. Adoptarea ei vă va permite să simţiţi ceea ce simte clientul. Ea este utilă atunci când doriţi să vă faceţi o idee asupra stării emoţionale a clientului; nu intraţi niciodată pe deplin în acea stare. Sunt sentimentele clientului, nu ale dumneavoastră. În acelaşi fel, nu trebuie să împărtăşiţi problema clientului, chiar dacă acest lucru ar avea o anume utilitate. Este problema clientului.

- *„Pentru a oferi coaching de afaceri eficient, trebuie să aflu cât mai multe detalii despre afacerea clientului"*.
  Nu este obligatoriu. Clientul își cunoaște îndeajuns de bine afacerea. Pentru a putea oferi un coaching de calitate, nu trebuie decât să fiți la curent cu viziunea și experiențele clientului în afacerea respectivă. Desigur, pentru client poate fi util să vă povestească despre activitatea pe care o prestează în acea afacere, iar acest lucru va trebui oricum să îl cunoașteți în mod detaliat, indiferent de cât de multe știți despre afacerea cu pricina. Poate că, în prealabil, veți dori să aflați câteva lucruri despre aceasta, vizitând site-ul de Internet al companiei, citind broșurile sale și cumpărându-i produsele. Și totuși, a nu ști nimic despre afacere se poate dovedi un avantaj, întrucât vă oferă șansa de a adresa întrebări foarte simple, fără a vă gândi că deja cunoașteți răspunsurile. Întrebările pe care le veți pune vor fi oarecum naive, dar ele vor pune la îndoială înseși bazele activității clientului și resorturile acesteia. De cele mai multe ori, informațiile pe care le aveți despre afacere sunt mai degrabă unele care vă orbesc și mai puțin unele care vă luminează. Ele vă pot determina să credeți lucruri care nu sunt adevărate și vă reduc din curiozitatea față de experiențele clientului în cadrul afacerii.
- *„Nu trebuie să contrazic ideile clientului"*.
  Ba dimpotrivă, uneori e chiar necesar să contraziceți clientul, în special atunci când evită un anume subiect. Sunt clienți care vorbesc fără să spună lucruri relevante, învârtindu-se continuu în jurul unei probleme, iar rolul dumneavoastră e acela de a-i determina să treacă la subiect. Așadar, va fi necesar să-i întrerupeți și să spuneți ceva de genul: „Scuzați-mă, dar cred că avem aici o problemă importantă, care ar trebui scoasă la suprafață. Pot să vă spun ce cred că se ascunde în spatele afirmațiilor dumneavoastră?". Dacă raportul a fost construit, clientul va fi de acord. E bine să-l avertizați asupra acestui aspect, încă de la prima ședință, atunci când veți aborda așteptările sale. Întrebați-l dacă este de acord să fie întrerupt atunci când considerați că discursul său nu duce nicăieri. Odată ce veți obține această permisiune, veți putea interveni ori de câte ori veți dori. Coach-ul este un aliat al celei mai bune părți din client, iar interesele acesteia sunt cel mai bine servite prin

onestitate şi prin spunerea adevărului în mod direct. Acest lucru nu înseamnă că îndrumătorul va trebui să-l confrunte pe client în fiecare şedinţă. Sunt cazuri în care coach-ul poate constata că persoana respectivă evită un anumit subiect, dar nu intervine, întrucât consideră că nu este momentul potrivit.

- *„Trebuie să am un control deplin asupra procesului de coaching"*.
  Nu puteţi controla procesul de coaching, aşa că nici măcar nu încercaţi. Dacă ar fi să aibă cineva control asupra sa, acela este clientul. Totuşi, nu e indicat să gândim în aceşti termeni atunci când ne referim la procesul de coaching. Controlul se referă mai degrabă la lucruri mecanice, pe când coaching-ul are de-a face cu fiinţe umane care încearcă să se înţeleagă una pe alta şi care au cele mai bune intenţii. Prin urmare, controlul nu are ce căuta într-o astfel de relaţie.

În final, vă prezentăm alte capcane pe care îndrumătorii trebuie să le evite:

- *Dezavantajarea clientului*. Unii îndrumători ar putea fi tentaţi să încerce să-l controleze pe client, dezavantajându-l. Indiferent care ar fi faptele sau realizările acelei persoane, coach-ul le surclasează, expunându-i realizările sale. Dar coach-ul şi clientul nu se află într-o competiţie. Clientul este direct responsabil pentru rezultatele obţinute. Un coach se poate diferenţia de un altul şi prin cantitatea de amănunte pe care le dezvăluie din propria viaţă. Unii optează pentru o detaşare completă, în timp ce alţii sunt pregătiţi să ofere numeroase detalii din viaţa personală. Cei mai mulţi dintre îndrumători aleg însă calea de mijloc, iar dacă se întâmplă să-i dezvăluie clientului amănunte din propria experienţă o fac cu un motiv bine întemeiat — acela de a-l ajuta.
- *Judecarea clientului*. Coach-ul trebuie să-l respecte pe client, nu să-l judece. Atunci când un coach începe să judece, încetează să mai înţeleagă persoana care a apelat la serviciile sale. Totuşi, îndrumătorii au propriile lor limite şi au tot dreptul să renunţe la un client atunci când îşi pierd respectul pentru acesta.

- *Psihanaliza.* Nu trebuie să înţelegeţi trecutul, pentru a proiecta viitorul. De asemenea, nu trebuie nici să explicaţi comportamentul clientului, punându-l pe seama unor forţe inconştiente. Nu aşa îl veţi ajuta să-şi schimbe viaţa. Sunt clienţi care conştientizează perfect situaţia dificilă în care se află, dar cu toate acestea rămân împotmoliţi în ea. Coaching-ul înseamnă a-l determina pe client să acţioneze şi să meargă mai departe, indiferent dacă acesta cunoaşte sau nu cauzele propriului impas.
- *Comanda.* Îndrumătorii pot face anumite sugestii, uneori chiar pe un ton apăsat, dar niciodată nu trebuie să-i spună clientului ce trebuie să facă. Mulţi dintre clienţi vor cere sfaturi, dar acest lucru nu intră în atribuţiile coach-ului. Treaba sa este aceea de a-l conecta pe client la obiectivele şi valorile sale, astfel încât acesta să-şi aleagă singur direcţia în care doreşte să meargă.

Drumul spre Perfecţiune

Învăţarea poate fi împărţită în patru etape principale:

- *Incompetenţa inconştientă.* Nu ştiţi şi nici nu ştiţi că nu ştiţi. Cu ceva timp în urmă, nu ştiaţi nimic despre coaching. Apoi aţi aflat despre existenţa sa, v-aţi interesat şi aţi trecut la etapa următoare.
- *Incompetenţa conştientă.* Aţi început să exersaţi şi să învăţaţi; ştiaţi că sunteţi abia în procesul de învăţare şi că aveţi multe hibe.
- *Competenţa conştientă.* Aţi devenit priceput la activitatea pe care o prestaţi. Ştiţi ce faceţi, iar aptitudinile vă sunt consistente şi uzuale.
- *Competenţa inconştientă.* Aptitudinile au devenit automate, reflexe. Acesta este scopul învăţării. Dacă aţi atins acest stagiu în coaching, atunci meritaţi să fiţi felicitat!

Există totuşi situaţii în care anumite aptitudini de coaching se pot afla, simultan, la nivele diferite. Un coach se poate afla, de pildă, la stadiul de competenţă inconştientă la capitolul întrebărilor şi la cel de competenţă conştientă în privinţa raportului.

- *Apoi, există perfecțiunea.* Perfecțiunea trece dincolo de competența inconștientă, beneficiind de o extra-dimensiune estetică — este eficientă și, în același timp, încântătoare. Ne dăm imediat seama când avem în față un maestru. Uneori, se întâmplă să nu-i apreciem suficient aptitudinile, întrucât face totul să pară foarte ușor. Atunci când atingeți perfecțiunea, nu mai sunteți nevoit să încercați; totul vine de la sine, ca într-un flux constant. Intrați în starea de fluiditate. Este ca și cum lucrurile se întâmplă de la sine. Pentru a ajunge aici, e nevoie de mult timp și de multe eforturi, dar rezultatele sunt magice.

Ne dorim ca această carte să aibă un impact semnificativ în demersul dumneavoastră de a atinge perfecțiunea în coaching.

SUMAR

Coach-ul este un lider. El se dezvoltă în trei dimensiuni:

1. **Ce poate face.**
2. **Ce știe.**
3. **Cine este.**

În același timp, coach-ul își dezvoltă aptitudinile în:

Cunoaștere de sine
Relații
Fapte și evenimente

Îndrumătorii trebuie să evite capcanele conform cărora:

Trebuie să dea totul în fiecare sesiune.

Clientul trebuie să-i placă.

Sunt responsabili pentru ceea ce i se întâmplă clientului.

Trebuie să împărtășească problema, pentru a simți ceea ce simte și clientul.

Trebuie să afle cât mai multe detalii despre afacerea clientului, pentru a putea oferi coaching de afaceri.

Nu trebuie să contrazică ideile clientului.

Trebuie să aibă control deplin asupra procesului de coaching.

Îndrumătorii nu trebuie:
să încerce să dezavantajeze clientul
să judece clientul
să apeleze la psihanaliză
să direcţioneze clientul

Perfecţiunea vă este accesibilă. Aşadar, fiţi un maestru!

PAŞI DE ACŢIUNE

1. **Retrageţi-vă, timp de 10 minute, într-un loc în care puteţi fi singur. Relaxaţi-vă. Meditaţi. Puteţi folosi o tehnică de meditaţie tradiţională (precum meditaţia transcendentală) sau vă puteţi relaxa pur şi simplu, concentrându-vă asupra ritmului respiraţiei. Ori de câte ori vă veţi pierde concentrarea, conştientizaţi de acest fapt şi încercaţi să vă axaţi din nou atenţia asupra respiraţiei. Această practică vă învaţă arta concentrării, fiind în acelaşi timp foarte relaxantă.**
2. **Alocaţi cinci minute la finalul fiecărei zile, pentru a analiza un obicei personal.**
   Care pare să fie sursa acestui obicei?
   Ce se realizează prin intermediul său?
   Ce declanşează el?
   Ce părere aveţi despre el?
3. **Efectuaţi o evaluare a propriei persoane, în ipostaza de coach (*vezi Resurse, pagina 299*). Veţi beneficia de o imagine comprehensivă a tuturor resurselor de care dispuneţi. Puteţi folosi această practică şi ca sarcină pentru clienţii dumneavoastră.**
4. **Ce sunteţi atunci când oferiţi coaching? Ce metaforă aţi folosi pentru a vă descrie?**

Un explorator?
Un deschizător de drumuri?
Un dansator?
Un muzician?
Un sculptor?
Argumentaţi-vă alegerea!

5. Revedeţi întrebările privind fericirea (*pagina 28*).
De ce aveţi nevoie pentru a fi fericit?
Ce beneficiu vă aduc acele lucruri?
Ce este important în legătură cu ele?
Ce trebuie să faceţi pentru a le obţine?
Ce vă opreşte să le obţineţi?

Comparaţi răspunsurile cu acelea pe care le-aţi oferit prima oară. Ce anume s-a schimbat?

Visul se sfârșește

Ne întoarcem în centrul catedralei şi privim dezamăgiţi în jur. Întunericul începe să pună stăpânire pe loc... Odată cu asfinţitul soarelui, lumina care pătrunde printre uşi devine din ce în ce mai slabă.

Ieşim din clădire, fără a mai privi înapoi.

Afară, totul se prezintă la fel. Oamenii fac aceleaşi lucruri pe care le făceau şi înainte.

Brusc, de undeva din apropiere, încep să se audă zgomote puternice. Poc! Poc!

Un bătrân, cu un ciocan mare în mână, bate cuie în trei planşe de lemn. Pare destul de fragil. Ne apropiem de el şi observăm că pielea feţei sale este precum stânca lovită de mare — foarte puternică, dar marcată de timp, sare, vânt şi valuri. Ochii săi albaştri se ascund în spatele unor pleoape obosite. Poartă un pulover foarte vechi, croşetat de o fostă iubită, în vremurile tinereţii. Acum, acesta atârnă pe corpul său plăpând şi slăbit.

„Ce faceţi aici, domnule?".

Nu ne răspunde. Continuă să bată următorul cui, într-una dintre planşe. Pe ea stă scris cuvântul „Pericol!".

Ne apropiem şi mai mult, şoptindu-i în ureche: „Ce faceţi aici, domnule?".

Îşi ridică privirea şi se uită fix la noi. În ochii săi se citesc îngrijorarea şi neliniştea.

„Ce?".

„Ce faceţi aici?".

„Fiica mea este însărcinată. Îmi este teamă că micuţul s-ar putea răni, aşa că, înainte de a părăsi această lume, m-am gândit să-l avertizez.... Îl voi învăţa cuvântul *pericol*, astfel încât să-l aibă mereu în minte şi să stea departe de necazuri!".

Zâmbeşte, privind spre orizont.

„Aţi pus astfel de semne şi în catedrală?".

„Desigur, draga mea! Mai ales în faţa acelor trepte. Am văzut cum copiii aleargă şi se joacă pe acolo. Nu vreau să i se întâmple nimic rău nepotului meu... Este un loc foarte periculos!".

„Mulţumim mult, domnule!".

Zâmbeşte din nou.

Ne înapoiem în catedrală, sărim peste semne şi începem să urcăm cu mult avânt pe scări. Deci despre asta era vorba... Copiii care se joacă pe scări... Ne-am amuzat copios pe seama ezitărilor noastre de mai devreme — ne-a fost foarte teamă fără să ştim de ce.

Ajunşi în vârful scărilor, dăm la o parte o cortină grea, din spatele căreia ne întâmpină o uşă uriaşă. O deschidem şi rămânem fascinaţi de peisaj... Soarele aruncă în văzduh buchete de raze aurii, argintii, purpurii şi alte nuanţe care pur şi simplu nu pot fi descrise.

Privim spre pământ şi observăm femeia vorbind cu bătrânul. Acesta îi face un semn, după care amândoi se aşază şi încep să vorbească.

După câteva minute, bătrânul adoarme în braţele femeii, care îi pune o pernă pufoasă sub cap, iar apoi se ridică. Se uită în direcţia noastră şi ne observă. Îi facem cu mâna...

Femeia stinge lampa, după care se îndepărtează, zâmbind larg.

Nu o vom uita niciodată.

Partea a IV-a

Resurse

Resurse generale de coaching

Deontologia şi standardele profesionale

Vă vom prezenta în continuare deontologia coachingului şi standardele sale profesionale, elaborate şi stabilite de Comunitatea Internaţională de Coaching.

Ele furnizează principiile dc bază la care aderă ICC. Principiile sunt reguli de conduită care ghidează comportamentul prin prisma valorilor.

Principiile sunt bazate pe Dreptul Comun; cu alte cuvinte, ele nu specifică în mod detaliat ceea ce trebuie să facă un coach, ci oferă percepte călăuzitoare în sfera cărora îndrumătorul se poate mişca liber.

Întrucât suntem interdependenţi, fiecare acţiune are întotdeauna două consecinţe: una pentru alţii şi cealaltă pentru noi. Acţiunile pe care le întreprindem ne schimbă atât pe noi, cât şi pe cei care ne înconjoară.

Deontologia (etica profesională) se referă la principiile la care aderaţi din proprie iniţiativă. Prin urmare, ea nu poate fi impusă din exterior. Recompensa sau sancţiunile eticii profesionale adoptate constau tocmai în acţiunile întreprinse.

Standardele profesionale înglobează principiile ce stau la baza acţiunilor direcţionate spre ceilalţi. Ele sunt rezultatele vizibile ale acţiunilor dumneavoastră, aşa cum apar în contextul în care îi afectează pe cei din jur. Unele principii etice

au, la rândul lor, implicații în zona standardelor, întrucât, în cazul în care acționați contrar deontologiei, veți afecta în mod negativ alte persoane sau veți submina interesele acestora — ceea ce va fi vizibil.

Deontologia și standardele au drept fundament presupozițiile coaching-ului. Îndrumătorii acționează ca și cum acestea sunt adevăruri absolute:

- *Nu există eșec, ci doar feedback.*
  Eșecul este doar o concepție privind rezultatele pe termen scurt. Clientul nu eșuează niciodată.
- *Dacă vreți să înțelegeți, acționați.*
  Acțiunea este răspunsul. Învățarea se află în acțiune.
- *Deținem, deja, toate resursele de care avem nevoie sau ni le putem crea oricând.*
  Nu există clienți lipsiți de resurse, ci doar stări de spirit infertile. Înțelepciunea cea mai profundă a clientului așteaptă să fie descoperită.
- *În spatele oricărui comportament există o intenție.*
  Acțiunile nu sunt întreprinse în mod haotic; întotdeauna, clienții încearcă să obțină ceva, chiar dacă uneori nu le este clar ce anume.
- *A avea o opțiune e mai bine decât a nu avea niciuna.*
  Clientul nu va sta pe gânduri atunci când va putea face o alegere conformă valorilor și credințelor sale.
- *Faceți tot ce puteți mai bine în acest moment.*
  Probabil că, pe viitor, veți avea rezultate și mai bune.
- *Sunteți creatorul propriei realități.*
  Clienții operează ca și cum hărțile lor mentale reprezintă realitatea. Aceste hărți le pot limita potențialul mai mult decât ar face-o orice constrângere reală din lumea exterioară.
- *Coaching-ul este un parteneriat sinergic, pe picior de egalitate.*
  Dacă vă gândiți că unu și cu unu fac doar doi, o faceți doar pentru că ați uitat puterea lui „și" — puterea conexiunii.
- *Clientul deține toate răspunsurile.*
  Coach-ul este responsabil doar cu întrebările.

Principiile etice

1. Încrederea

Încrederea este nucleul fiecărei relaţii de coaching. Pentru ca procesul de coaching să dea cele mai bune rezultate, clientul trebuie să aibă încredere în coach. Încrederea se clădeşte în timp; pentru a deveni de încredere, coach-ul trebuie să fie cât mai sincer.

De asemenea, dacă doreşte să câştige încrederea clientului, coach-ul trebuie să demonstreze competenţă şi integritate.

Competenţa

Coach-ul îşi foloseşte abilităţile la maximum, cu fiecare dintre clienţii săi.

Coach-ul îşi demonstrează competenţele de bază (*vezi pagina 264*).

Coach-ul se interesează constant de evoluţia metodologiei coaching-ului.

Coach-ul este conştient de nivelul la care se află aptitudinile sale şi depune eforturi constante pentru îmbunătăţirea acestora.

Coach-ul este conştient de propriile sale probleme şi se asigură că acestea nu afectează în mod negativ relaţiile profesionale dintre el şi clienţi. Dacă situaţia o cere, clienţii vor obţine ajutor profesionist în primele etape ale procesului ori de la un alt coach, ori de la un colaborator al coach-ului. În cazul în care aceste probleme provoacă dificultăţi în relaţiile cu clienţii, coach-ul va lua în considerare limitarea sau chiar încheierea activităţilor de coaching.

Integritatea

Coach-ul este consecvent, onorează acordurile şi îşi respectă promisiunile.

Coach-ul menţine sub confidenţialitate informaţiile primite de la client, cu excepţia cazurilor în care este autorizat de acesta să le divulge, ori în care legea îi solicită acest lucru.

2. Respectarea clientului

Coach-ul își va trata clienții cu demnitate și respect.

Coach-ul nu va profita niciodată de client, în vederea obținerii unor avantaje de natură personală, sexuală sau financiară.

Coach-ul va cere permisiunea clienților atunci când va dori să folosească, drept referințe, numele acestora sau informațiile oferite.

Coach-ul nu va încerca să-și impună propriile convingeri, valori sau viziuni în fața clientului.

3. Onestitatea

Coach-ul va fi conștient de nivelul aptitudinilor și calificărilor sale, promovându-le și prezentându-le așa cum sunt, într-o manieră sinceră.
Coach-ul nu-i va accepta decât pe acei clienți ale căror necesități se potrivesc aptitudinilor sale.

4. Respectul profesional

Coach-ul nu va întreprinde nicio acțiune care să dăuneze imaginii sau acceptării generale a coaching-ului, ca profesie.
Coach-ul nu va promite rezultate pe care coaching-ul nu le garantează și nici nu le are în vedere.

STANDARDELE ICC

Aceste principii călăuzitoare se adresează tuturor membrilor ICC. Ele prescriu standarde minime de practică, ce trebuie urmate de către îndrumători atunci când furnizează servicii profesionale ca membri ai ICC.

1. Competența

- Îndrumătorii își vor utiliza aptitudinile la un potențial maxim și vor folosi competențele lor de bază, în cazul fiecărui client.
- Se vor strădui să fie la curent cu ultimele noutăți din domeniu, cu tehnologiile de ultimă oră, cu cerințele juridice și cu standardele profesionale.

- Vor căuta să-şi îmbunătăţească şi extindă aptitudinile atât prin citirea unor cărţi de specialitate, cât şi prin training şi întâlniri regulate cu colegii de breaslă.
- Îndrumătorii vor fi întotdeauna conştienţi de aptitudinile, punctele forte şi limitele lor. Ei nu vor accepta un client decât atunci când vor fi convinşi că îl pot ajuta cu adevărat.
- Nu vor face promisiuni pe care nu le pot respecta. De asemenea, nu vor susţine că se bucură de anumite aptitudini, recomandări sau calificări de care nu dispun şi nici nu vor permite cu bună ştiinţă altor persoane să facă acest lucru, în scris sau în declaraţii verbale.

2. *Respectarea clientului*

- Îndrumătorii vor respecta drepturile celorlalţi de a avea păreri şi credinţe diferite de ale lor. Totodată, ei nu vor încerca să prezinte propriile credinţe, valori sau opinii ca fiind cele corecte.
- La începutul programului, coach-ul se va asigura, pe cât este posibil, că persoana care a apelat la el înţelege detaliile colaborării lor.
- Coach-ul nu va trebui să facă discriminări nefondate în acceptarea clienţilor.
- El nu va profita niciodată de client, în vederea obţinerii unor avantaje de natură personală, sexuală sau financiară.
- Coach-ul va cere permisiunea clienţilor atunci când va dori să folosească, drept referinţe, numele acestora sau informaţiile oferite.
- Coach-ul va onora toate înţelegerile şi va respecta promisiunile făcute clientului.

3. *Profesia de coach*

- Îndrumătorii vor respecta drepturile celorlalţi privind copyrightul, proprietatea intelectuală, mărcile înregistrate şi patentele. Ei vor recunoaşte contribuţia altor persoane atunci când va fi cazul.
- De asemenea, nu se vor implica de bună voie în activităţi care ar putea deteriora imaginea generală a coaching-ului. În cazul

în care vor sesiza că profesia pe care o practică este neînțeleasă sau interpretată greșit, vor adopta măsuri rezonabile pentru a corecta acea situație.

4. Confidențialitatea și conflictul de interese

- Coach-ul va păstra confidențialitatea informațiilor primite din partea clientului, cu excepția cazurilor în care este autorizat de acesta să le divulge, în care legea îi solicită acest lucru sau atunci când există motive riguroase pentru a face acest lucru, de pildă, vătămarea iminentă a unei persoane. Informațiile pot fi primite verbal, în timpul ședințelor de coaching sau prin intermediul unor sisteme tehnologice, precum telefonul, computerul sau căsuța vocală.
- Coach-ul nu își va asuma obligații profesionale atunci când anumite relații preexistente pot crea conflicte de interese. În cazul în care, între timp, se ivește o astfel de situație, coach-ul va încerca să o soluționeze în conformitate cu etica și standardele profesionale.
- Îndrumătorii se pot folosi de informațiile oferite de către client, în training și materiale scrise, cu condiția ca acea persoană să nu fie sub nicio formă identificată.
- Coach-ul îi va dezvălui clientului toate beneficiile financiare primite de la o terță parte, ca rezultat al sfaturilor oferite și al referințelor privind clientul în cauză.
- Atunci când este cazul, îndrumătorii pot coopera cu alți colegi de breaslă pentru a ajuta un client, dar întotdeauna numai cu permisiunea acestuia.
- Atunci când serviciile unui coach sunt solicitate de o terță parte în vederea asistării unei persoane sau a unei organizații, el va evalua cu multă atenție relația dintre cele două părți și va determina dacă există vreo problemă de confidențialitate sau vreun conflict de interese între cele două roluri pe care ar urma să le preia.
- În cazurile în care angajatorul unui coach este același cu al clientului (ca atunci când o companie solicită serviciile unui coach și îl plătește pentru îndrumarea uneia sau mai multor persoane din cadrul acelei afaceri), coach-ul va clarifica de la

bun început, împreună cu clientul şi angajatorul, feedbackul pe care urmează să-l ofere celui din urmă. De asemenea, cele trei părţi vor ajunge la un acord privind forma în care acesta va fi furnizat şi rezultatele aşteptate de angajator, astfel încât confidenţialitatea şi încrederea clientului în coach să nu fie deteriorate. În cazul în care coach-ul, clientul şi angajatorul nu se înţeleg în aceste privinţe, se va renunţa la semnarea unui contract.

5. *Feedbackul şi progresul*

- Îndrumătorii vor adopta măsuri adecvate pentru a măsura progresul clientului. În cazul în care clientul nu înregistrează niciun progres, cei doi vor discuta deschis pe marginea acestui subiect, ca parte a relaţiei de coaching.
- Îndrumătorii vor redacta şi păstra note scrise privind colaborarea lor cu clienţii, pentru a întruni cerinţele legale si profesionale.
- Îndrumătorii îl vor îndruma pe client către profesionişti din domenii apropiate — counselling, terapie sau medicină — atunci când vor ajunge la concluzia că persoana respectivă necesită un tratament corespunzător.
- Îndrumătorii vor încerca întotdeauna să evite provocarea unor daune sau punerea în pericol a propriei persoane, a clienţilor sau a altor persoane care au de-a face cu activitatea pe care o depun.
- Atunci când apare o problemă care cauzează întreruperea procesului de coaching, coach-ul va face tot posibilul pentru a-l reprograma pe client. Dacă întreruperea se anunţă a fi una de lungă durată, se recomandă îndrumarea clientului către un coach interimar.
- Relaţia de coaching va lua sfârşit în urma unui acord între coach şi client, de obicei la termenul menţionat într-un contract plătit la începutul colaborării. În cazul în care procesul este încheiat de coach înainte de momentul fixat în contract, acesta va fi obligat să returneze banii plătiţi în avans pentru serviciile care nu au fost oferite. Atunci când clientul este cel care pune capăt relaţiei de coaching, înainte de termenul stabilit în contract, el va plăti şedinţele care ar fi urmat să se desfăşoare, în funcţie de precizările existente în contract.

6. *Tarifele*

- Coach-ul îl va informa, de la început, pe client în privința logisticii, a tarifelor și a programului relației de coaching.
- Un coach este liber să-și stabilească orice tarife dorește. El va menționa care sunt sumele ce trebuie plătite pentru serviciile sale, la începutul relației de coaching.
- În cazul în care există o problemă cu plata acestor sume, coach-ul va adopta pași rezonabili pentru a discuta pe marginea acestui lucru cu clientul, urmând a conveni asupra unui plan de plată. Atunci când clientul nu achită sumele convenite, coach-ul va putea apela la toate măsurile legale disponibile, în vederea colectării lor.

Competențele de bază ale coaching-ului

Vă vom prezenta, în continuare, competențele cheie pe care îndrumătorii trebuie să le demonstreze pentru a fi recunoscuți de către Lambent do Brasil International Coaching Certification și pentru a adera la Comunitatea Internațională de Coaching. Aceste competențe sunt aptitudini pe care ei trebuie să le demonstreze în mod consecvent, în activitatea dc coaching pc care o desfășoară.

Competențe generale

1. Coach-ul înțelege și urmează directivele etice și standardele Comunității Internaționale de Coaching.
2. Face o distincție clară între conținutul și evoluția problemei clientului, adică între *ceea ce este* problema și *felul* în care acesta și-o reprezintă.
3. Încearcă, întotdeauna, să ofere clientului opțiuni în plus față de cele de care acesta dispune la momentul respectiv.

Cunoștințe

1. Backgroundul coaching-ului.
2. Caracteristicile care disting coaching-ul de counselling, terapie, training și consultanță.

3. Buna cunoaştere a termenilor specifici de coaching.
4. Criteriile de testare a obiectivelor intermediare şi finale.

Aptitudini

Relaţia

1. Pune bazele unei relaţii cu clientul, bazată pe respect şi încredere.
2. Îl ajută pe client să înţeleagă că este responsabil pentru rezultatele procesului de coaching şi pentru sarcinile pe care le stabilesc împreună.
3. Creează un parteneriat sinergic, pe picior de egalitate cu clientul.

Ascultarea

1. Este mereu prezent şi atent în timpul procesului de coaching, ascultându-l pe client şi îndemnându-l să se exprime. El se axează pe agenda clientului, nu pe cea proprie.
2. Acordă atenţie detaliilor şi se încrede în intuiţia sa.

Stăpânirea de sine

1. Îşi menţine propriile perspective şi nu se lasă influenţat de emoţiile clientului.
2. Evaluează şi distinge mesaje diferite venite din partea clientului.
3. Este atent la semnalele nonverbale ale clientului, pe care le calibrează cu pricepere.

Întrebările

1. Îl ajută pe client să definească în mod detaliat situaţia în care se află.
2. Adresează întrebări solide, care duc către introspecţie, descoperire şi acţiune.
3. Furnizează feedback clar şi articulat.

4. Utilizează perspective diferite pentru a refasona şi clarifica experienţa clientului.
5. Îi facilitează clientului dezvoltarea conştiinţei de sine.
6. Îl determină pe client să conştientizeze incongruenţa dintre gândurile, emoţiile şi acţiunile sale.

Feedback

1. Îi indică clientului zonele sale forte, ajutându-l să-şi exploateze la maximum resursele.
2. Îi indică clientului contextele în care obiceiurile îl ţin pe loc şi sprijină orice schimbare pe care acesta doreşte să o efectueze.
3. Sărbătoreşte succesele clientului.

Obiective, valori şi credinţe

1. Colaborează cu clientul, în demersul de a-l ajuta să-şi depăşească credinţele limitative.
2. Explorează valorile clientului şi îi facilitează acestuia conştientizarea lor.
3. Nu îşi impune niciodată propriile valori.
4. Îl ajută pe client să-şi clarifice obiectivele, pentru a se asigura că acesta se află într-un raport de congruenţă cu propriile valori.
5. Solicită în mod direct acţiuni care îl vor apropia pe client de ţelurile pe care şi le-a fixat.

Elaborarea planurilor de acţiune şi a sarcinilor

1. Îi creează clientului oportunităţi pentru o învăţare cât mai aprofundată.
2. Îl provoacă pe client prin sarcini adecvate, care îl apropie din ce în ce mai mult de obiectivele propuse.
3. Îl ajută pe client să dezvolte un plan corespunzător şi măsurabil, împărţit în mai multe etape, cu termene limită.
4. Îi prezintă clientului provocări care îl vor ajuta să-şi depăşească limitele autoimpuse.
5. Îl responsabilizează pe client în privinţa sarcinilor şi acţiunilor asupra cărora au convenit în mod mutual.

Resurse pentru capitolul 2

DEFINIREA COACHING-ULUI

Coaching-ul împărtăşeşte principii şi abordări asemănătoare cu trainingul, învăţământul, consultanţa, counselling-ul, terapia şi mentoring-ul. Cu toate acestea, între coaching şi practicile enumerate există deosebiri cruciale:

- *Counselling-ul* se axează, în general, pe remedierea unor probleme cu care se confruntă clientul. De obicei, acesta se simte inconfortabil sau este nemulţumit de propria viaţă.
- *Terapia* se adresează persoanelor care caută alinare pentru anumite simptome psihice sau psihologice.
  Clientul îşi doreşte să fie vindecat pe plan emoţional.
  De obicei, principalul motiv pentru care o persoană apelează la counselling sau terapie este acela de a se îndepărta de o durere sau de un disconfort şi nu acela de a se îndrepta spre un anume obiectiv. Atât terapia, cât şi counselling-ul implică, de cele mai multe ori, o atitudine a înţelegerii şi abordarea experienţelor din trecut.
- *Trainingul* este procesul prin care se dobândesc cunoştinţe şi aptitudini noi, prin studiu şi experienţă. Trainerul este, de obicei, un expert; el are cunoştinţe mult mai bogate decât studentul şi poate face ceea ce, pentru moment, acestuia îi este imposibil.

Trainingul este, în cea mai mare parte a cazurilor, o relaţie între o persoană (expertul) şi un grup de oameni (studenţi).

- *Învăţământul* este similar trainingului, prin faptul că profesorul ştie lucruri pe care studentul nu le ştie, acestuia din urmă fiindu-i transmise cunoştinţe noi în mod direct. Învăţăcelul deţine întrebările, în timp ce profesorul este specializat în răspunsuri.

  Trainingul şi învăţământul sunt similare coaching-ului prin faptul că se axează pe aptitudini. Abordarea este însă una diferită — studentul învaţă în mod direct de la profesor sau trainer.

- *Consultanţă.* Un consultant este specializat în soluţionarea problemelor de afaceri şi, de obicei, se ocupă de o afacere în ansamblul ei sau de părţi specifice ale acesteia, nu de indivizii care lucrează în interior.

  Un consultant poate recomanda coaching pentru angajaţi, în vederea eficientizării întregului proces.

- *Mentoring.* Mentorul este un coleg de breaslă experimentat, care oferă sfaturi şi devine un model pentru ceilalţi. Mentoring-ul nu se focalizează la fel de mult pe obiective, precum coaching-ul, iar temele abordate se pot extinde pe variate domenii.

  În general, mentorul deţine o experienţă vastă în sfera de activitate a clientului.

Coaching

Abordarea problemei
Generativă — **Curativă**
terapie
counselling

Impact asupra întregii afaceri
Indirect — **Direct**
consultanţă

Abordarea timpului
Prezent şi viitor — **Trecut**
terapie
counselling

Rol
Adresarea întrebărilor — **Oferirea răspunsurilor**
training
învăţământ

Abordare în cadrul procesului
Acţiune — **Înţelegere**
terapie
counselling

Experienţa în sfera de activitate a clientului
Nenecesară, dar utilă — **Esenţială**
Mentoring

Relaţie
Unu la unu — **Unu la mai mulţi**
(există totuşi şi coaching de echipă)
training
învăţământ

Direcţie
Non-directiv — **Directiv**
managing

Iată un exemplu al felului în care pot fi încercate diferite abordări, în vederea soluționării unei probleme.

Elizabeth tocmai a fost promovată în postul de director de vânzări al companiei la care lucrează. Rezultatele remarcabile pe care le-a înregistrat ca agent de vânzări i-au determinat pe șefi să o avanseze. Drept urmare, ea nu mai trebuie să se ocupe de vânzări, urmând a se axa doar pe coordonarea colegilor săi. Se instalează, așadar, în noua funcție și încearcă să-și dea seama cum să-și facă subordonații să lucreze eficient. Ea dispune de aptitudini excelente în domeniul vânzărilor, dar nu se pricepe deloc la dirijarea altor persoane. Se îndoiește de capacitățile sale și nu crede că un agent de vânzări priceput poate deveni peste noapte un bun director. Știe că se va bucura de un sprijin entuziast din partea unora, de o cooperare precaută din partea altora și de ostilitate fățișă din partea celor care o invidiază. Nu știe însă cum să-și abordeze colegii. Are nevoie de ajutor.

Un consilier o va îndruma pe Elizabeth cu sfaturi care se vor axa direct pe stresul resimțit. El nu va ști nimic despre activitatea depusă de Elizabeth la locul de muncă, cu excepția detaliilor pe care i le va oferi ea. Consilierul va depune eforturi pentru a-i îmbunătăți încrederea și stima de sine. Nu va încerca să o ajute să devină mai competentă la locul de muncă și nici să-i prezinte tehnici prin care să câștige respectul colegilor.

Dacă Elizabeth ar fi deprimată, stresată și anxioasă, dacă nu ar putea dormi noaptea și nu s-ar descurca în fața noilor sale responsabilități, ar solicita ajutorul unui terapeut. Acesta ar ajuta-o să scape de stres, iar apoi ar dezvolta căi și tehnici alternative pentru ca Elizabeth să rămână calmă și relaxată pe o perioadă mai lungă de timp. În același timp, terapeutul ar căuta în trecutul ei cauzele stresului și ale lipsei de încredere, în situația dată.

Dacă Elizabeth n-ar avea probleme cu stresul, s-ar gândi să încerce să-și dezvolte competențele prin training sau învățare. Ea ar învăța aptitudini specifice de management și

comunicare, care s-ar dovedi extrem de utile în noua sa poziţie. Într-un demers asemănător, s-ar putea înscrie într-o clasă de training, axată pe nevoile ei specifice, în care un expert ar ajuta-o să-şi dezvolte aptitudini dorite.

În acelaşi fel, Elizabeth s-ar putea adresa unui mentor (un senior-manager), cu care ar discuta despre noile sale provocări, după care acesta i-ar oferi sfaturi utile, în lumina vastei sale experienţe.

În fine, ar putea apela la un consultant, în vederea explorării atât a modalităţilor prin care departamentul pe care îl conduce ar putea fi restructurat, cât şi a felului în care responsabilităţile sale se integrează în organizaţie, ca întreg. Consultantul ar putea sfătui-o să solicite ajutorul unui trainer sau al unui coach, atât pentru ea, cât şi pentru ceilalţi membri ai departamentului.

Un coach ar colabora cu Elizabeth asupra mai multor aspecte. Remarcând stresul care o apasă, el ar ajuta-o să-şi îmbunătăţească încrederea în sine şi să-şi fixeze obiective atât în privinţa aptitudinilor interpersonale, cât şi a stimei de sine. Ea ar afla care sunt lucrurile pe care le consideră de o importanţă majoră în contextul profesional şi, prin urmare, ar acţiona congruent cu acestea. Coach-ul o va asista, de asemenea, la cercetarea posibilelor credinţe limitative legate de sine şi de cei din jur şi îi va prezenta sarcini specifice, în vederea testării abilităţilor de care se îndoieşte şi a învăţării unor lucruri noi din provocările scontate.

Coach-ul nu îi va da sfaturi, nu îi va spune ce să facă şi nici nu va căuta explicaţii în trecut. El ar putea însă să discute cu Elizabeth despre felul în care ceilalţi reacţionează faţă de ea şi despre rolul său în provocarea acestor reacţii. Apoi, ar cerceta modalităţile prin care Elizabeth s-ar putea înţelege mai bine cu cei din jur, în noul său post. Una dintre sarcini ar putea fi aceea de a discuta pe rând cu fiecare dintre subordonaţi, pentru a le afla părerile şi îngrijorările. În acest sens, coach-ul o va iniţia în tehnicile de adresare a întrebărilor eficiente, astfel încât să obţină informaţiile pe

care şi le doreşte. Totodată, ar fi învăţată să asculte cu atenţie răspunsurile celorlalţi şi să tragă concluzii optime din fiecare. Următorul pas de acţiune ar fi acela de a trimite fiecărui coleg câte o notă (scrisă de mână), în care să le mulţumească pentru timpul acordat şi pentru împărtăşirea opiniilor şi grijilor pe care le au. Ea ar putea dezbate împreună cu coach-ul şi modalităţile de colaborare cu superiorii săi, astfel încât să-şi administreze eficient departamentul: cum să le prezinte acestora planurile sale sau cum să pună întrebări pentru a primi feedback util. Dacă va dori să execute modificări în structura departamentului, ea va trebui să le anunţe şi să le dezbată în amănunt cu persoanele care conduc afacerea. Le va spune acestora ce anume vrea să schimbe şi de ce doreşte să facă acest lucru. În acest caz, şedinţele de coaching se vor concentra şi asupra abilităţilor sale de construire a raportului. În acest sens, coach-ul o va asista în mobilizarea resurselor, în întărirea încrederii şi în clarificarea obiectivelor şi o va ajuta să dobândească calităţile necesare începerii schimbărilor la care se gândeşte.

În fine, coach-ul va răsfoi dosarul pus la punct de către consultant, în vederea explorării sistemului în care Elizabeth munceşte. Ce fel de sprijin primeşte ea din partea departamentului? Cum îi este acordat acest sprijin? Munca îi este facilitată sau îngreunată? Uneori, aptitudinile unei persoane pot fi limitate de sistemul în care activează. Prin urmare, în cazul de faţă, una dintre misiunile coaching-ului ar putea fi aceea de a determina modificarea procedurilor departamentale, astfel încât Elizabeth să-şi poată folosi abilităţile la maximum.

Resurse pentru capitolul 3

OBIECTIVE

Coaching-ul înseamnă explorarea prezentului şi proiectarea viitorului. Primul pas în proiectarea viitorului este adoptarea unei direcţii, prin fixarea unor obiective pe termen lung.

Unii clienţi ar putea şovăi în faţa îndemnului de a-şi stabili astfel de obiective, întrucât s-ar teme de faptul că vor fi dezamăgiţi sau că acestea le vor submina spontaneitatea. Răspunsul ce poate fi oferit în faţa acestor obiecţii este acela că a-ţi stabili obiective nu înseamnă a-ţi fixa un drum care nu acceptă abatere. Veţi avea oricând posibilitatea de a le schimba. Ele nu vă afectează în niciun fel spontaneitatea.

Toţi oamenii au drept obiectiv general acela de a fi fericiţi şi de a avea o viaţă împlinită, indiferent ce înseamnă acest lucru pentru ei. Prin stabilirea unor obiective pe termen lung, nu se doreşte altceva decât clarificarea acelor lucruri care v-ar aduce fericire şi o viaţă împlinită.

Obiectivele dumneavoastră în viaţă

Stabiliţi între patru şi şapte obiective de viaţă. Ele trebuie să fie îndepărtate în timp, la o distanţă de cel puţin 10 ani de la momentul fixării lor.

Nu le enumeraţi într-o ordine anume — toate trebuie să fie importante şi conectate în mod sinergic.

Utilizați roata vieții pentru a vă stabili mai ușor aceste scopuri. Nu trebuie să fixați câte un obiectiv pentru fiecare parte a roții, dar cele alese trebuie să acopere următoarele aspecte ale vieții dumneavoastră:

dragoste, relații, prietenie și familie
timp liber și distracție
bani
muncă și profesie
sănătate
contribuție și viață spirituală

Întrucât aceste obiective sunt îndepărtate în timp, ele nu vor fi foarte clare și pot părea chiar fanteziste pe moment. Exprimați-le printr-un limbaj simplu și pozitiv, în sensul că va trebui să precizați ceea ce doriți să îndepliniți, *nu* ceea ce încercați să evitați. Obiectivele rezultate nu vor fi foarte clare și nici nu veți putea ști dacă sunt sau nu realizabile.

Gândiți-vă la următoarele întrebări:
Ce vă doriți să realizați în următorii zece ani?
La ce v-ați dori să priviți înapoi cu mândrie?
Ce vă doriți să realizați pentru a vă simți împlinit la sfârșitul vieții?
Ce este cu adevărat important *pentru dumneavoastră*?

Obiectivul nr. 1

Obiectivul nr. 2

Obiectivul nr. 3

Obiectivul nr. 4

Obiectivul nr. 5

Obiectivul nr. 6

Note

Obiective pe termen de cinci ani

Priviţi lista cu scopuri pe termen lung (ce urmează a fi atinse în minimum 10 ani).

Luaţi fiecare scop şi stabiliţi obiectivele pe care trebuie să le atingeţi *în cinci ani*, astfel încât să rămâneţi pe drumul spre îndeplinirea obiectivelor pe termen lung.

Care sunt paşii intermediari pe care trebuie să-i adoptaţi?
Unde veţi fi peste cinci ani şi ce ar trebui să realizaţi până atunci?

Obiectivul nr. 1: Obiective intermediare pe termen de cinci ani

Obiectivul nr. 2: Obiective intermediare pe termen de cinci ani

Obiectivul nr. 3: Obiective intermediare pe termen de cinci ani

Obiectivul nr. 4: Obiective intermediare pe termen de cinci ani

Obiectivul nr. 5: Obiective intermediare pe termen de cinci ani

Obiectivul nr. 6: Obiective intermediare pe termen de cinci ani

Obiective pe termen de doi ani

Priviţi lista cu scopurile ce urmează a fi atinse în cinci ani. Luaţi fiecare scop şi stabiliţi obiectivele pe care trebuie să le atingeţi *în următorii doi ani*, astfel încât să rămâneţi pe drumul spre îndeplinirea obiectivelor pe termen de cinci ani.

Care sunt paşii intermediari pe care trebuie să-i adoptaţi?
Unde veţi fi peste doi ani şi ce ar trebui să realizaţi până atunci?

Obiectivul nr. 1: Obiective intermediare pe termen de doi ani

Obiectivul nr. 2: Obiective intermediare pe termen de doi ani

Obiectivul nr. 3: Obiective intermediare pe termen de doi ani

Obiectivul nr. 4: Obiective intermediare pe termen de doi ani

Obiectivul nr. 5: Obiective intermediare pe termen de doi ani

Obiectivul nr. 6: Obiective intermediare pe termen de doi ani

Obiective pe termen de un an

Priviţi lista cu scopurile ce urmează a fi atinse în doi ani.

Luaţi fiecare scop şi stabiliţi obiectivele pe care trebuie să le atingeţi *în următorul an*, astfel încât să rămâneţi pe drumul spre îndeplinirea obiectivelor pe termen de doi ani.

Care sunt paşii intermediari pe care trebuie să-i adoptaţi?

Unde veţi fi peste un an şi ce ar trebui să realizaţi până atunci?

Obiectivul nr. 1: Obiective imediate pe termen de un an

Obiectivul nr. 2: Obiective imediate pe termen de un an

Obiectivul nr. 3: Obiective imediate pe termen de un an

Obiectivul nr. 4: Obiective imediate pe termen de un an

Obiectivul nr. 5: Obiective imediate pe termen de un an

Obiectivul nr. 6: Obiective imediate pe termen de un an

Resurse pentru capitolul 4

ASPECTE PRACTICE

Coaching-ul poate îmbrăca multe forme, iar îndrumătorii trebuie să se decidă singuri asupra celor pe care le vor practica. Alegerea lor va depinde de ţara în care îşi vor exercita profesia, de tipul de coaching şi de propria personalitate. Vom prezenta în continuare câteva sugestii şi aspecte practice care au devenit comune în lumea coaching-ului.

Cât de des vă veţi întâlni?

Şedinţele de coaching ar trebui să se desfăşoare în mod regulat, atât în vederea menţinerii continuităţii, cât şi a angajamentului şi motivaţiei clientului. Unii îndrumători obişnuiesc să programeze o întrevedere pe săptămână cu clientul. Alţii colaborează cu acesta prin telefon, în convorbiri săptămânale ce se întind pe o durată de maximum o jumătate de oră. În general, cei mai mulţi dintre ei îmbină cele două abordări cu câte o întrevedere de una sau două ore pe lună şi cu şedinţe telefonice de jumătate de oră, programate în fiecare săptămână dintre sesiunile desfăşurate faţă în faţă.

Există îndrumători (în special cei specializaţi în coaching-ul de carieră) care alocă uneori şi o zi întreagă şedinţei iniţiale.

Mulţi dintre experţii în coaching de afaceri stabilesc un orar flexibil al şedinţelor, în funcţie de timpul liber al clientului.

Cele două părți vor ajunge la un acord privind asigurarea a douăsprezece ore de coaching într-un interval de trei luni, ședințele urmând a fi programate în zilele și la orele la care cei doi sunt disponibili. Acest tip de abordare vine, în special, în întâmpinarea directorilor-executivi, care au un program extrem de încărcat și cărora de multe ori le este greu să-și facă timp pentru ședințele de coaching. Nu este exclus ca ei să se afle în imposibilitatea de a participa la ședințele de coaching chiar și săptămâni la rând, după care să fie mai liberi și să dedice două-trei ore programului de coaching.

Ce formă va lua coaching-ul?

Ședințele de coaching se pot desfășura față în față, prin telefon, prin video-conferință sau prin e-mail. Majoritatea îndrumătorilor îmbină toate aceste metode, însă cele mai eficiente sunt primele două. În cazul video-conferințelor, lucrurile stau mai complicat, întrucât atât coach-ul, cât și clientul trebuie să dispună de mijloacele tehnologice necesare.

Distanța dintre cei doi poate juca un rol important în relația de coaching. Atunci când clientul trăiește departe de coach, coaching-ul prin telefon se poate dovedi varianta cea mai potrivită.

Coaching-ul prin e-mail este cel mai dificil de realizat. De ce? În primul rând, pentru că reclamă o parte importantă din timpul coach-ului, care trebuie să redacteze e-mail-urile cu mare grijă. Apoi, coaching-ul prin e-mail pierde toate informațiile pe care îndrumătorul le-ar putea obține în întrevederi, din limbajul trupului sau din tonul vocii, în ședințele prin telefon. De asemenea, el nu se desfășoară în timp real. Unii îndrumători acceptă totuși să ofere și coaching prin e-mail, atunci când situația le-o cere (de pildă, în cazurile în care clientul se confruntă cu o dificultate neașteptată și nu poate vorbi cu coach-ul la telefon). Coaching-ul prin e-mail este însă cea mai puțin eficientă și satisfăcătoare metodă.

Unde vor avea loc şedinţele de coacbing?

Majoritatea îndrumătorilor preferă să-şi invite clienţii în propriile birouri, pentru şedinţe faţă în faţă.

Desfăşurarea şedinţelor în mediul de lucru al clientului face procesul mai dificil, întrucât toate ancorele de la slujbă sunt prezente şi îl distrag.

Mulţi dintre îndrumători sunt pregătiţi să călătorească pentru a-şi vizita clienţii. Acest lucru este recomandabil şi profitabil atunci când programul de coaching se aplică asupra unui număr mare de clienţi, care lucrează, de pildă, în cadrul aceleiaşi companii sau atunci când se furnizează coaching de echipă, într-o afacere.

Cât de mari trebuie să fie tarifele?

Este greu de specificat; ele variază de la o ţară la alta şi de la o regiune la alta. Apoi, depinde şi de tipul de coaching — îndrumătorii de afaceri practică, de pildă, tarife mai mari decât cei specializaţi în coaching de viaţă. Există şi îndrumători care sunt pregătiţi să fie flexibili în privinţa tarifelor, în limite rezonabile. Coaching-ul este totuşi o profesie ai cărei practicanţi trebuie să dispună de aptitudini dintre cele mai înalte, astfel încât să producă schimbări spectaculoase în vieţile indivizilor şi în afaceri. Prin urmare, au tot dreptul să practice tarife adecvate, care să ajungă cel puţin la nivelul celor de training sau consultanţă, în regiunea în care activează. Unii îndrumători cer o anumită sumă pe oră, în timp ce alţii îşi stabilesc tarifele lunar sau printr-un contract semnat pe trei sau şase luni. Un coach poate opta şi pentru un procent din profitul suplimentar pe care procesul de coaching îl aduce unei afaceri. În acest caz, contractul trebuie să specifice cu precizie felul în care vor fi măsurate rezultatele programului de coaching.

Cât trebuie să dureze un proces de coaching?

Majoritatea îndrumătorilor îşi oferă serviciile pe o perioadă de trei luni. La sfârşitul acestui interval, ei analizează

rezultatele şi, dacă este necesar, extind colaborarea cu clientul pe încă trei luni. Unii îndrumători îşi oferă serviciile în pachete de 10, 12 sau 15 ore, ce se pot desfăşura pe parcursul a trei sau şase luni. Uneori, se întâmplă ca problema să fie una urgentă, context în care procesul de coaching va fi unul intensiv şi se va desfăşura pe parcursul a două sau trei săptămâni, până când problema respectivă este soluţionată.

Ce se întâmplă atunci când clientul întârzie la întrevedere sau la şedinţa prin telefon?

Aceste detalii trebuie stabilite în cadrul primei şedinţe. Uneori, întrevederea sau convorbirea este pur şi simplu anulată. Alteori, în caz că este posibil, coach-ul acceptă prelungirea sesiunii. Acest lucru nu se va întâmpla atunci când urmează să întâlnească un alt client sau să fie sunat de acesta. Există totuşi posibilitatea să aloce mai mult timp întrevederii sau convorbirii ulterioare.

Ce se întâmplă atunci când un client ratează o şedinţă sau o anulează în ultimul moment?

Ca şi mai devreme, coach-ul şi clientul trebuie să stabilească, în cadrul şedinţei iniţiale, deciziile ce se vor lua în astfel de cazuri. Unii îndrumători vor fi de acord să recupereze şedinţa într-o altă zi. Alţii vor refuza să facă acest lucru. În definitiv, clientul şi-a dat acordul asupra zilei şi orei la care aceasta urma să aibă loc, iar dacă se întâmplă să fie bolnav sau să aibă ceva mai important de făcut, atunci situaţia va fi una nefericită. Până la urmă, de ce ar trebui să aibă de suferit şi coach-ul? Clientul trebuie să ia în serios şedinţele de coaching. Dacă îndrumătorul se dovedeşte prea înţelegător şi indulgent, acesta îşi poate pierde angajamentul faţă de proces. El va ajunge să creadă că programul de coaching nu este chiar atât de important pentru viaţa sa şi că nu se va întâmpla nimic grav dacă îl va lăsa pe plan secund atunci când se va ivi ceva neaşteptat.

Care vă sunt clienţii potriviţi?

Unii îndrumători se specializează în coaching de afaceri, iar alţii în coaching de viaţă. Mulţi dintre ei se pricep la ambele. Unii devin experţi în coaching de carieră, în timp ce altora le place să ofere coaching de echipă. Colaboraţi cu oricine doriţi, atâta timp cât acea persoană sau acel grup nu vă face să vă simţiţi inconfortabil. Nu este exclus ca unii îndrumători să dorească să aibă întrevederi chiar cu partenerul de viaţă al clientului. Acest lucru se întâmplă atunci când procesul de coaching este unul intensiv şi urmăreşte schimbarea direcţiei în care se îndreaptă viaţa clientului.

Ce documente pot fi oferite clientului în prima şedinţă?

Există mai multe posibilităţi, cum ar fi următoarele:

Un acord de coaching (în cazul în care obişnuiţi să operaţi pe baza unuia). El defineşte responsabilităţile coach-ului şi ale clientului. Documentul trebuie să fie redactat într-o manieră profesionistă.

O hartă cognitivă sau alte materiale informative despre coaching. Acestea trebuie să furnizeze un sumar uşor de înţeles, privind principiile de bază ale coaching-ului şi felul în care funcţionează.

O roată a vieţii, care să fie completată până la următoarea sesiune. Realizarea acestui exerciţiu este o sarcină perfectă în contextul primei şedinţe (*vezi pagina 285*).

O expunere a standardelor şi calificărilor dumneavoastră. Aceasta vă va consolida credibilitatea şi îl va reasigura pe client în privinţa aptitudinilor de care dispuneţi. Ea pune bazele încrederii clientului faţă de dumneavoastră şi faţă de procesul de coaching.

Un test psihometric (dacă obişnuiţi să utilizaţi aşa ceva). Puteţi alege unul dintre testele tradiţionale, precum Birkman sau MBTI, ori unul mai informal, pe care l-aţi elaborat chiar dumneavoastră. El trebuie să vă ofere informaţii care să faciliteze evaluarea şi cunoaşterea clientului.

O transcriere a ultimei şedinţe. Unii îndrumători transcriu sau înregistrează fiecare şedinţă, după care le oferă clienţilor textul sau

înregistrarea video. Această metodă poate fi extrem de utilă pentru client.

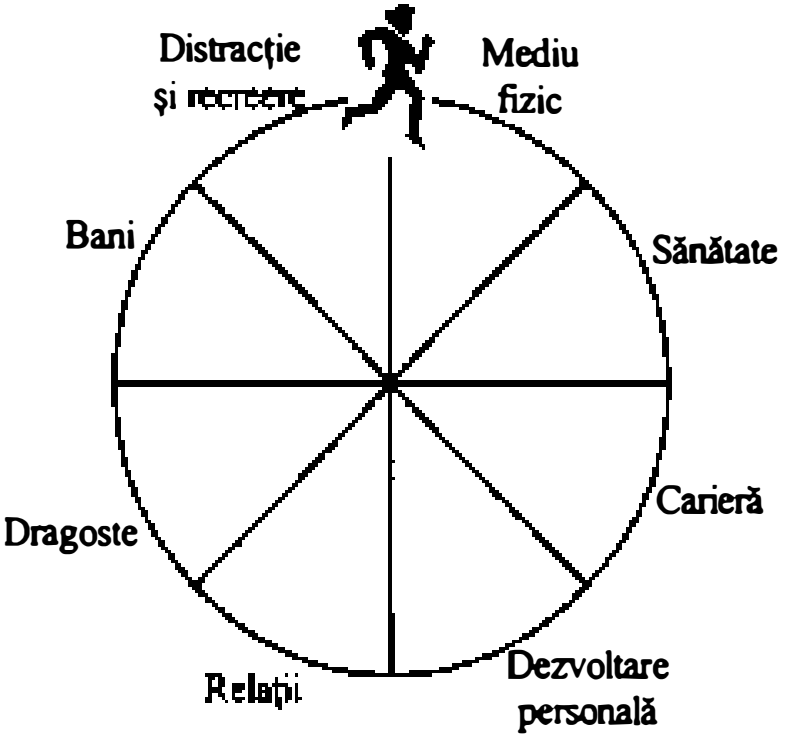
Cu sau fără contract semnat?

Unii îndrumători operează în funcţie de un contract semnat. Aceasta este o manieră profesionistă de lucru — stabileşte termenii şi condiţiile colaborării, precizând cu claritate la ce ar trebui să se aştepte cele două părţi. Un asemenea acord trebuie să acopere deciziile cc vor fi luate în eventualitatea unei dispute. Coach-ul nu trebuie să semneze un contract cu clientul, decât atunci când documentul a fost elaborat de un avocat sau jurisconsult cunoscător al coaching-ului.

Un acord trebuie să acopere, în mod detaliat, următoarele puncte:

- serviciile pe care coach-ul le oferă şi responsabilităţile sale
- responsabilităţile clientului
- tarifele şi modul în care se vor efectua plăţile; deciziile ce urmează a fi luate în urma neachitării sumelor respective
- confidenţialitatea informaţiilor dezvăluite de către client
- ce se întâmplă în eventualitatea în care coach-ul sau clientul ratează sau anulează o şedinţă
- perioada în care se va desfăşura relaţia de coaching şi termenii prelungirii ei
- ce se întâmplă în eventualitatea unei dispute între coach şi client
- momentul în care trebuie făcută înştiinţarea în urma căreia cele două părţi vor pune capăt relaţiei de coaching

Contractul trebuie semnat şi datat, coach-ul şi clientul urmând să-şi păstreze câte un exemplar.



Roata vieţii

Proiectarea alianţei de coaching

Coaching-ul este un parteneriat, motiv pentru care este foarte important ca îndrumătorul şi clientul să discute la începutul colaborării ce formă va lua acesta. Astfel, coach-ul va şti să administreze aşteptările clientului şi va afla detalii valoroase despre felul în care gândeşte. Totodată, mesajul transmis prin intermediul acestei discuţii va fi acela că îndrumătorului îi pasă de ceea ce crede clientul şi că va ţine seama de felul în care el îşi doreşte să decurgă procesul de coaching. Este posibil ca persoana respectivă să nu fie la prima experienţă în coaching şi să ştie, ca rezultat al feedbackului, ce funcţionează şi ce nu funcţionează în cazul său. Următorul formular ar putea fi deosebit de util în acest context.

Cum pot colabora eficient cu un coach

Coaching-ul funcţionează cel mai bine în cazul meu, atunci când coach-ul face următoarele lucruri:

Coaching-ul funcţionează cel mai bine în cazul meu, atunci când coach-ul *evită* să facă următoarele lucruri:

Indicatorii de acces

Oamenii nu gândesc numai cu creierul, ci cu întreg corpul. Sistemul nostru este unul complet, fiind alcătuit din trup şi minte — nu putem gândi fără a produce efecte asupra corpului. Ne „acordăm" postura, gesturile şi tiparele respiraţiei pentru a putea gândi într-un anumit fel. Următoarele semne sunt generale şi nu se aplică în toate cazurile.

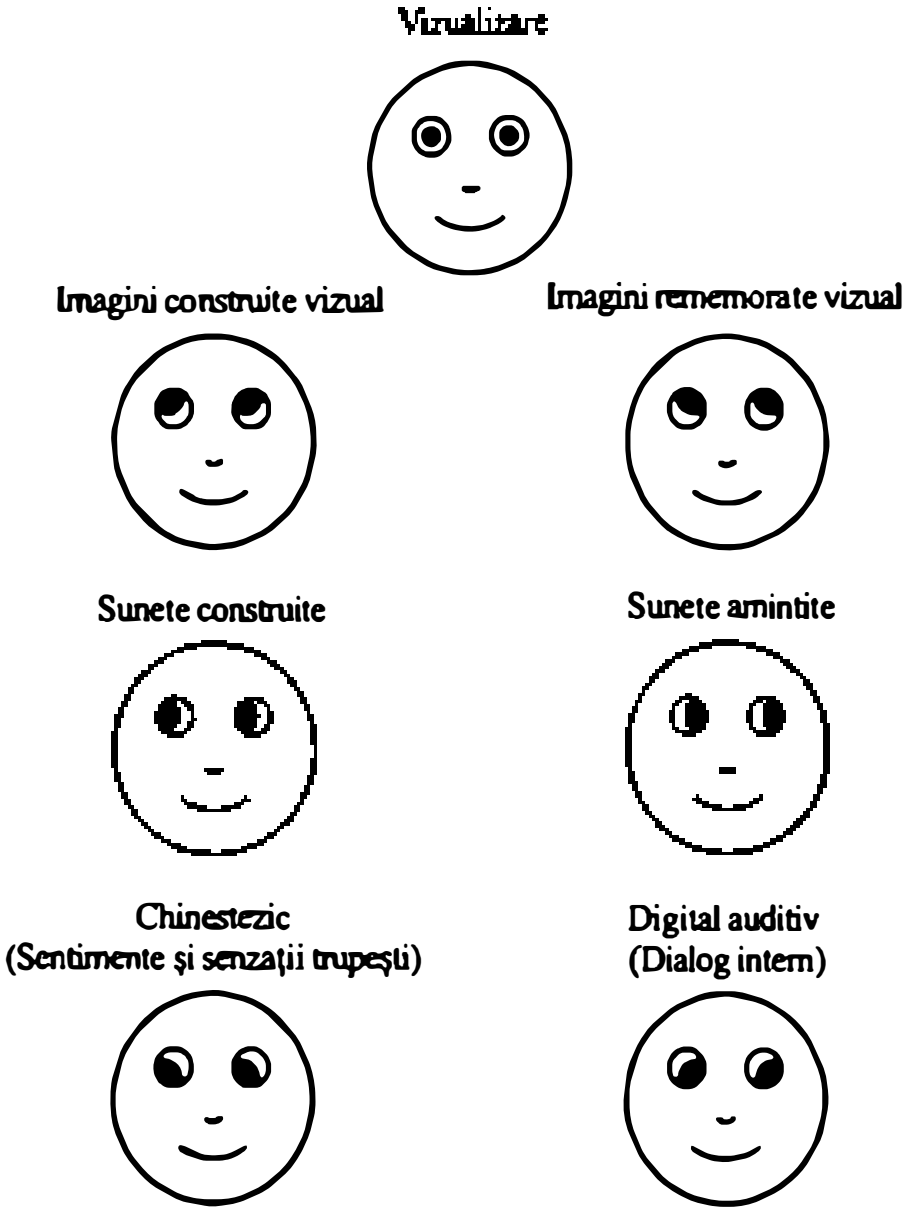
	Vizual	Auditiv	Chinestezic
Indicatori de acces vizuali	Privire relaxată sau îndreptată în sus, spre dreapta, ori stânga	În linia mediană	Sub linia mediană, de obicei spre dreapta
Tonul şi tempoul vocii	Vorbire accelerată, pe un ton înalt şi clar	Ton melodios, rezonant şi cu un ritm mediu	Tonalitate joasă, deseori lentă şi calmă, cu multe pauze
Respiraţie	Respiraţie vizibilă în partea superioară a pieptului	Respiraţie echilibrată în partea de mijloc a pieptului	Respiraţie adâncă, din abdomen
Postură şi gesturi	Tensiune evidentă în corp, deseori cu gâtul întins. Vizibilă, de obicei, la structurile ectomorfice (longiline)	Specifice structurilor mezomorfice (normale). Pot exista mişcări ritmice ale corpului, ca şi cum persoana respectivă ar asculta o melodie. Capul poate fi aplecat uşor într-o parte, în „poziţia telefonului" (cu mâna sprijinită în zona urechii)	Umeri rotunzi, capul aplecat, muşchi relaxaţi; gesticulează, de obicei, în faţa abdomenului şi a liniei de mijloc a corpului

Unii oameni gândesc în mare parte în limbaj şi în simboluri abstracte. Acest tip de gândire este descris, de cele mai multe ori, ca fiind „digital". O persoană care gândeşte în această manieră prezintă o postură erectă, cu braţele încrucişate. Respiraţia este una de suprafaţă şi înăbuşită, în timp

ce discursul este fragmentat şi se desfăşoară într-un ritm monoton. În general, aceste persoane vorbesc în termeni de fapte, statistici şi argumente logice.

Indicatori de acces vizuali

Aceştia mai sunt numiţi şi Mişcările Laterale ale Ochilor sau MLO.



Atenţie! Imaginile sunt concepute în funcţie de cum priviţi o altă persoană.

Indicatorii de acces vizuali prezentați sunt cei mai des întâlniți. Există totuși unele persoane stângace, dar și dreptace, care și-au format tipare inverse: imaginile și sunetele amintite sunt accesate printr-o privire spre partea dreaptă a persoanei respective, în timp ce sentimentele sunt accesate în stânga, iar dialogul intern în dreapta, jos. Aceste șabloane sunt *diferite*, ceea ce nu înseamnă că nu sunt *normale*!

Nu presupuneți că știți care sunt indicatorii de acces vizuali ai unei persoane — întotdeauna testați.

Cea mai ușoară modalitate de a testa indicatorii de acces este aceea de a adresa întrebări referitoare la sentimente. Puteți face acest lucru chiar și în situațiile de zi cu zi, într-o manieră facilă și conversațională, întrebându-i pe cei cu care vă întâlniți cum se simt și urmărind, apoi, indicatorii de acces. Cu toate că cercetările în acest domeniu sunt insuficiente, se pare că persoanele care „accesează" sentimentul în dreapta, jos, au un șablon standard de accesare. În cazul în care direcția este stânga, jos, șablonul este unul inversat, ceea ce înseamnă că imaginile și sunetele amintite vor fi spre dreapta, în timp ce imaginile și sunetele construite vor fi accesate în stânga.

Alte tipare vizuale

Clipirea

Oamenii clipesc tot timpul. Clipitul este parte a mecanismului natural de lubrifiere a ochilor. Atunci când gândim, clipim mai des decât de obicei.

Evitarea anumitor indicatori de acces

Atunci când se întâmplă acest lucru înseamnă că persoana respectivă își blochează în mod sistematic informațiile vizuale, auditive și chinestezice, ca urmare a unei traume din trecut.

Nu există indicatori de acces vizibili

Sunteți sigur? Este posibil ca persoana respectivă să abordeze subiecte atât de familiare și obișnuite, încât nu trebuie

să acceseze nimic. Pentru observarea unor indicatori de acces vizibili, adresați întrebări care să-l determine pe client să mediteze.

Dialog auditiv intern prompt, ca reacție la fiecare întrebare

Este posibil ca acea persoană să repete în minte întrebarea și abia apoi să acceseze răspunsul. Această reacție face parte din strategia de gândire pe care clientul și-a format-o de-a lungul vieții. Există oameni care, în timp ce procedează astfel, își mișcă și buzele, ca și cum ar vorbi în șoaptă.

Indicatori de acces neobișnuiți

Este vorba, probabil, de o persoană care gândește sinestezic (utilizează simultan mai multe sisteme reprezentaționale).

Șabloanele NLP sunt teorii călăuzitoare și generalizatoare, motiv pentru care vor exista cazuri în care se vor dovedi inexacte. Nu uitați! Răspunsurile se află în persoana pe care o aveți în față, nu în teorii.

Fraze și cuvinte senzoriale

Sistemul vizual

Cuvinte vizuale

gol, a clarifica, culoare, întuneric, focalizare, a prevedea, neclar, orizont, iluzie, a ilustra, imaginație, introspecție, lumină, privire, a observa, perspectivă, imagine, a reflecta, a dezvălui, scenă, a vedea, strălucire, a prezenta, viziune, a vizualiza, a urmări

Fraze vizuale

Înțeleg ce vrei să spui
Mă aplec asupra acestei idei.
Rămâne să ne vedem față în față.

Viziunea mea este una neclară.
Mi s-a înceţoşat gândirea.
Arătaţi-mi ce vreţi să spuneţi.
Veţi râde când vă veţi aminti.
Voi face puţină lumină asupra acestui subiect.
Aceste lucruri îmi colorează viaţa.
Am impresia.
Fără nicio umbră de îndoială.
Viziune întunecată
Viitorul arată bine.
Soluţia mi-a apărut în faţa ochilor.
ochii minţii
o încântare pentru ochii mei
a nu privi cu ochi buni
între patru ochi
a avea în vedere
sub ochii mei
a fi bine văzut

Sistemul auditiv

Cuvinte auditive

accent, acustic, a întreba, audibil, bâzâit, trăncăneală, a chema, desluşit, clic, comentariu, bombăneală, a se plânge, surzenie, dialog, discuţie, disonanţă, muţenie, ecou, mormăială, armonios, armonie, murmur, tăcere, a asculta, zgomotos, melodios, monoton, muzical, tăcut, ţipăt, declaraţie, interogare, linişte, remarcă, a rezona, ritm, răsunător, bubuitură, a spune, a ofta, sunet, mut, a chiţăi, a afirma, ton, a modula, vocal, văicăreală, a şopti

Expresii auditive

pe aceeaşi lungime de undă
a trăi în armonie
Nu pricep o iotă.
vrute şi nevrute
Mă fac că nu aud.
Sugerează ceva.

a da tonul
Îmi place cum sună.
cuvânt cu cuvânt
N-am auzit niciodată de el.
clar exprimat
a oferi audienţă
a-şi ţine gura
într-un fel de a spune
clar şi răspicat
Locul zumzăia de atâta activitate.
o condiţie clar pronunţată
Tăcerea spunea totul.
a trage semnalul de alarmă
Nu se auzea nici musca.
o recepţie tumultuoasă
un concert de culori
Ceea ce spuneţi vine ca un ecou al propriilor mele gânduri.
a îndulci tonul
Totul a fost un mare fâs.

Sistemul chinestezic

(inclusiv sistemele olfactiv şi gustativ)

Cuvinte chinestezice

echilibru, despărţire, rece, concret, contact, a simţi, ferm, blând, a apuca, a prinde, a mânui, tare, greu, a lovi, a ţine, fierbinte, a sări, presiune, a împinge, dur, a freca, a alerga, a zgâria, a înhăţa, sensibil, ascuţit, neted, moale, solid, lipicios, stres, împotmolit, a suferi, a lega, tangibil, a lovi, tensiune, gâdilat, strâmt, a atinge, vibraţie, a merge, călduros

Fraze chinestezice

Voi ţine legătura cu dumneavoastră.
Am prins ideea.
Are limba ascuţită.
Nu te mişca.
a căuta un site de internet

până în măduva oaselor
Tensiunea se simțea în aer.
un om cald și bun la suflet
o persoană glacială
Presiunea era uriașă.
a fi cu obrazul gros
a fi prins la înghesuială
a rămâne la suprafața problemei
Nu mă pot atinge de acest subiect.
suflet rupt în bucăți
adună-te
fundament ferm
discuție încinsă
cu capul în nori
a fi la înălțime
a merge ca pe roate
a fi în avantaj
a sparge tiparele
informații muncite
a-și înghiți cuvintele
a nu-i da de cap
a avea o slăbiciune pentru cineva
Un șut în fund — un pas înainte.

Cuvinte și fraze olfactive

mirositor, proaspăt, moscat, aromat, înmiresmat, rău mirositor, afumat, a adulmeca, rânced

Cuvinte gustative

amar, fad, caramelos, aromă, mentolat, delicios, grețos, sărat, suculent, acru, piperat, zaharos, dulce, a gusta, gustos

Fraze olfactive și gustative

a nu-i mirosi a bine
situație dubioasă
a-și înghiți hapul
proaspăt
a avea gusturi bune

a-şi lua nasul la purtare
un comentariu acid
a avea fler
a tăcea şi a înghiţi
integritate
o mâncare de-ţi lasă gura apă
un om dulce

Cuvinte şi fraze nesenzoriale

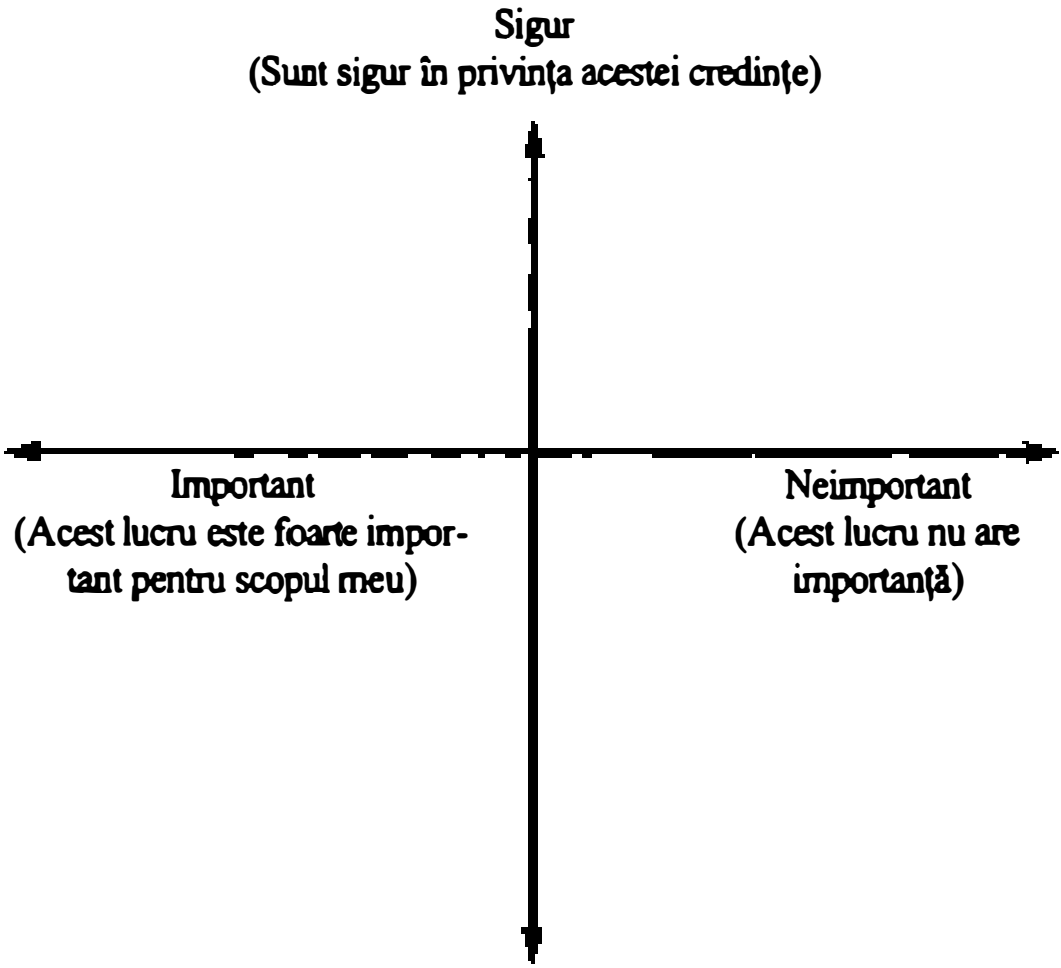
În marea lor majoritate, cuvintele nu au nicio conotaţie senzorială. Acestea fac parte din categoria „digitală". Le puteţi folosi atunci când doriţi ca cealaltă persoană să-şi aleagă singură sistemul reprezentaţional de gândire.

Cuvinte digitale

a presupune, a participa, a alege, a schimba, competenţă, condiţie, conexiune, conştient, consecinţă, a analiza, a decide, a evalua, viitor, obiectiv, idee, a cunoaşte, a învăţa, logic, a medita, memorie, model, motivaţie, efect, trecut, prezent, proces, program, a recunoaşte, amintire, reprezentare, resursă, rezultat, succesiune, teorie, lucru, gândire, înţelegere

Resurse pentru capitolul 6

Axa credinţelor



Credinţe în timp

Care sunt credinţele dumneavoastră în privinţa acestor aspecte?

Cum au evoluat aceste credinţe?

Dacă vârsta dumneavoastră este sub unele dintre cele enumerate, estimaţi ce fel de credinţe veţi avea la acel moment.

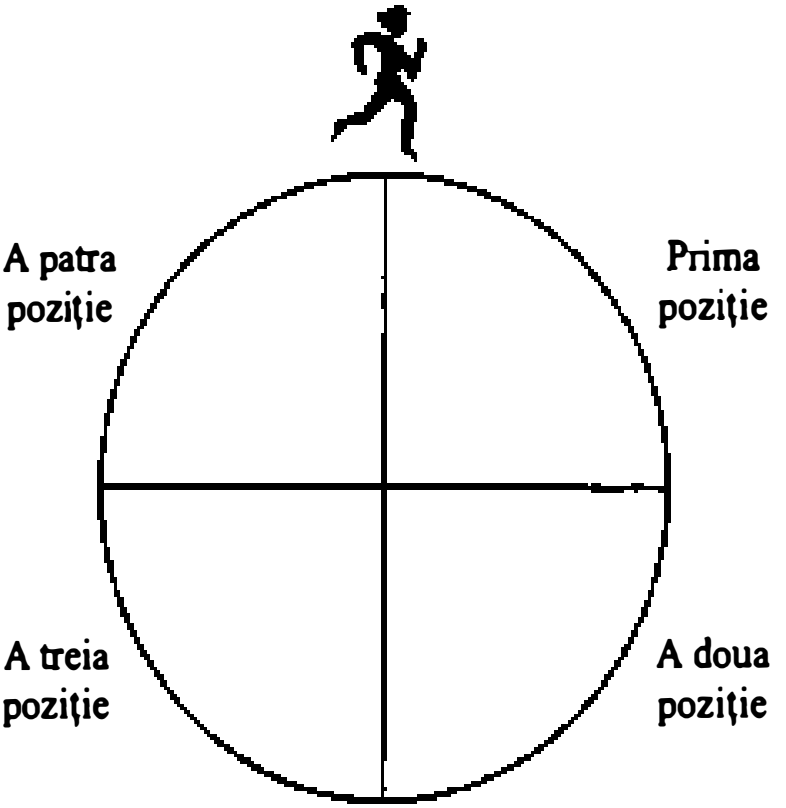
Aspect	Copilărie	15 ani	25 de ani	35 de ani	50 de ani	65 de ani
Vârstă						
Frumuseţe						
Fericire						
Locuinţă						
Dragoste						
Carieră						
Previziuni						

Resurse pentru capitolul 7

Ancore cotidiene

Explorați ancorele la care reacționați în viața de zi cu zi, atât în sens pozitiv, cât și în sens negativ. Aveți în vedere atât viața profesională, cât și cea personală.

	Ancoră	Reacția dumneavoastră
Vizual		
Auditiv		
Chinestezic		
Olfactiv și gustativ		



Roata perspectivelor

Resurse pentru capitolul 9

INVENTARUL VIEȚII

Alocați-vă timp pentru a executa un bilanț al propriei vieți.

Care sunt aptitudinile de care dispuneți?
Gândiți-vă la orice context posibil.

Care sunt cunoștințele de care dispuneți?
Gândiți-vă la educația dumneavoastră, la domeniul în care v-ați specializat și la ceea ce ați învățat la școala vieții.

Pe cine cunoașteți?
Enumerați toate persoanele pe care le cunoașteți sau le-ați cunoscut — colegi de serviciu sau persoane cu care ați

intrat în contact prin intermediul slujbei, prieteni din trecut şi prezent, membrii familiei, mentori şi profesori, cunoştinţe ş.a.m.d.

La final, analizaţi cum aceste persoane ar putea deveni resurse pentru dumneavoastră, în poziţia de coach.

Glosar

A doua poziţie: A vedea/experimenta din perspectiva unei alte persoane.

A patra poziţie: Perceperea unei situaţii din perspectiva sistemului din care persoana respectivă face parte, cum ar fi, de pildă, o familie sau o afacere.

A treia poziţie: A privi dintr-o perspectivă detaşată, dar plină de resurse, precum un observator din exterior.

Ancoră: Un declanşator — vizual, auditiv sau chinestezic — care se află în conexiune cu o acţiune sau o stare emoţională.

Ancorare: Procesul asocierii unui lucru de un altul.

Angajament: A prelua o sarcină fără a pune întrebări, întrucât este importantă din punct de vedere emoţional şi cognitiv.

Articulare: Prezentarea succintă, printr-un limbaj simplu, a experienţei clientului. Termen folosit cu sensul de clarificare.

Autoadministrare: Concentrarea asupra propriilor stări emoţionale, din poziţia de coach, astfel încât să-i oferiţi clientului sprijin maxim.

Backtracking: A recapitula anumite idei, utilizând cuvintele cheie, gesturile şi tonalitatea celeilalte persoane.

Brainstorming: Generarea de idei, alternative, alegeri, perspective şi acţiuni, fără a cerceta, mai întâi, dacă sunt corecte sau potrivite.

Cadru: Un mod de a privi o situaţie, un punct de vedere particular; spre exemplu, cadrul unei negocieri priveşte comportamentul ca şi când ar fi o formă de negociere.

Calibrare: A realiza cu acurateţe în ce stare se află cealaltă persoană, prin citirea semnalelor nonverbale.

Clarificare: *Vezi* Articulare.

Client: Partenerul coach-ului în alianţa care ţinteşte schimbarea. Clientul îşi doreşte să producă schimbări în propria viaţă. El este responsabil pentru rezultatele programului de coaching. Pentru procesul de coaching, sunt responsabile ambele părţi (coach-ul şi clientul).

Coach: Partenerul clientului în alianţa care ţinteşte schimbarea. Coach-ul îl asistă pe client în producerea schimbărilor pe care şi le doreşte.

Coaching: Proces în cadrul căruia coach-ul îl ajută pe client să-şi examineze faptele, în lumina intenţiilor sale, şi să adopte acţiuni care să-l conducă spre obiectivele fixate, pentru a-şi trăi valorile şi pentru a fi mai fericit.

Coaching cu ciclu dublu: Proces de coaching în care clientul este ajutat să-şi confrunte credinţele — schimbarea modului de gândire care a dat naştere problemei. (Se mai numeşte şi coaching generativ).

Coaching cu ciclu singular: Coaching în cadrul căruia clientul este ajutat fără a-i fi cercetate şi schimbate credinţele.

Coaching generativ: *Vezi* coaching cu ciclu dublu.

Confidenţialitate: Informaţiile pe care clientul i le dezvăluie coach-ului nu sunt făcute cunoscute altor persoane, fără acordul clientului.

Congruenţă: Alinierea credinţelor, valorilor, aptitudinilor şi acţiunilor, pentru ca „vorbele să devină fapte". Congruenţa mai înseamnă şi a fi în raport cu tine însuţi.

Counselling: Metodă la care apelează clienţii nemulţumiţi de propria viaţă, având nevoie de îndrumare şi sfaturi. Counsellor-ul lucrează în sens strict corectiv asupra problemei clientului.

Credinţe/convingeri: Generalizările pe care le efectuăm în privinţa celorlalte persoane, a lumii şi a noastră şi care devin principiile cu care operăm în viaţa de zi cu zi. Acţionăm ca şi cum ele sunt adevărate, motiv pentru care ajungem să fim convinşi de autenticitatea lor.

Detaşare: Tehnică prin care vă asiguraţi că problemele clientului nu vă afectează pe plan emoţional. Menţineţi-vă într-o stare bogată în resurse, chiar dacă persoana respectivă aduce în discuţie probleme cu care şi dumneavoastră vă confruntaţi în viaţă.

Dialog intern: Conversaţia unei persoane cu sine însăşi.

Echilibru în viaţă: Armonia raportului pe care clientul îl are cu diverse sfere ale vieţii sale şi nivelul confortului pe care acesta îl simte în legătură cu ceea ce şi-a propus să realizeze în viaţă. Tot aici intră şi armonia existentă între aceste angajamente.

Ecologie: Consecinţele generale ale gândurilor şi acţiunilor dumneavoastră, în reţeaua de relaţii din care faceţi parte. Există şi o ecologie internă: felul în care gândurile şi sentimentele unei persoane se îmbină şi-o determină să fie congruentă sau incongruentă (vezi Congruenţă).

Ecologie internă: *Vezi* Ecologie.

Feedback: În coaching, feedbackul este răspunsul coach-ului în faţa afirmaţiilor clientului şi reacţia clientului faţă de spusele coach-ului. Feedbackul poate fi *susţinător*, atunci când determină continuarea unui anumit comportament, sau *echilibrant*, atunci când limitează acel comportament, conducând în final la modificarea acestuia.

Incongruenţă: Starea unei persoane care nu se află în raport cu sine însuşi, din cauza unui conflict intern devenit vizibil prin comportament. Acesta poate fi secvenţial — spre exemplu, o acţiune urmată de o alta care o contrazice — sau simultan — spre exemplu, persoana respectivă declară că este de acord cu ceva pe un ton şovăielnic.

Intuiţie: Formă de cunoaştere care devine disponibilă fără o intenţie conştientă sau raţională.

Încredere: Sentimentul că vă puteţi baza pe o persoană care îşi respectă promisiunile. Există două elemente ale încrederii: sinceritatea şi competenţa.

Încurajare: Atunci când încurajaţi un client, îl sprijiniţi în eforturile sale; demonstraţi, astfel, că sunteţi încrezător în şansele sale de reuşită, chiar dacă el are încă îndoieli în această privinţă.

Întrebare: Solicitare a unui răspuns din partea clientului. O oportunitate pentru client de a afla lucruri noi, care îl apropie de obiectivele fixate.

Mentoring: Metoda prin care un coleg experimentat într-un domeniu, considerat mai bine informat şi mai înţelept, oferă sfaturi şi devine un model pentru ceilalţi. Mentoring-ul implică discuţii ample, care nu se limitează în mod obligatoriu la sfera de activitate a celui îndrumat.

Metaforă: Mesaj indirect emis prin intermediul unei istorisiri sau a unei figuri de stil, care implică o comparaţie. Printr-o metaforă se susţine în mod făţiş sau subliminal că un lucru este precum altul. În NLP, metaforele pot fi comparaţii, povestiri, parabole sau alegorii.

Misiune: Direcţia şi obiectivul primar pentru client.

Nivelele ascultării:

1. *Auzirea*: Înregistrarea sunetelor emise de vocea unei alte persoane.
2. *Ascultarea normală*: A asculta având în minte următoarea întrebare: „Ce înseamnă pentru mine lucrurile pe care le aud?". În acest caz, ascultaţi din interiorul propriei experienţe.
3. *Ascultarea selectivă*: A avea o idee preconcepută, filtrând şi selectând anumite părţi din discursul clientului. Există posibilitatea să emiteţi anumite judecăţi şi să desfăşuraţi un dialog intern.

4. *Ascultarea conştientă*: Ascultare profundă, cu o judecare minimă a afirmaţiilor clientului.

Obiective: Rezultatele dorite. Obiectivele intermediere se referă la călătoria spre punctul dorit. Obiectivele finale se referă la destinaţie — la rezultat.

Obiectiv intermediar: *Vezi* Obiective.

Obiectiv final: *Vezi* Obiective.

Perspectivă: Un unghi de vedere specific, cum ar fi, de exemplu, prima poziţie (proprie), a doua poziţie (a altei persoane) sau a treia poziţie (relaţia dintre cele două). Există şi alte perspective, precum munca, familia, economia, politica ş.a.m.d.

Poziţie perceptuală: Prima, a doua, a treia şi a patra poziţie.

Preîncadrare: A stabili în avans ce înţeles doriţi să acorde clientul acţiunilor dumneavoastră.

Presupoziţie: Idei sau credinţe prezumtive, adoptate ca fiind adevărate şi sub influenţa cărora se desfăşoară anumite acţiuni.

Prima poziţie: Perceperea lumii din propriul unghi de vedere. A fi în contact cu propria realitate internă. Este una dintre cele patru poziţii perceptuale.

Proiectarea alianţei: Stabilirea detaliilor parteneriatului dintre coach şi client. Găsirea celor mai eficiente căi prin care coach-ul şi clientul pot coopera în vederea atingerii obiectivelor şi a schimbărilor dorite de către cel din urmă.

Provocare: Împingerea clientului dincolo de limitele autoimpuse, prin prezentarea unei solicitări.

Raport: O relaţie senzitivă faţă de sine şi de ceilalţi.

Recunoaştere: Confirmarea identităţii clientului şi a capacităţilor care i-au permis să ducă la bun sfârşit o acţiune importantă sau să dobândească informaţii noi şi utile.

Reîncadrare: Interpretarea unei experienţe într-un mod diferit, oferindu-i un înţeles diferit.

Responsabilitate: O parte esenţială a coaching-ului. Clientul este responsabil atunci când îşi asumă răspunderea pentru

acţiunile pe care le întreprinde. Acest aspect ridică trei întrebări:

Ce urmează să faceţi?

Când anume veţi face acel lucru?

Cum veţi şti că aţi înregistrat succes în acţiunea întreprinsă?

Resurse: Orice vă poate ajuta să vă atingeţi scopul, cum ar fi anumite caracteristici fizice, stări psihice, gânduri, credinţe, strategii, experienţe, oameni, întâmplări, posesiuni, locuri, istorisiri ş.a.m.d.

Sisteme reprezentaţionale: Canale diferite prin intermediul cărora „re-prezentăm" informaţiile primite, utilizându-ne simţurile: vizual (văz), auditiv (auz), chinestezic (senzaţii corporale), olfactiv (miros) şi gustativ (gust).

Sistem reprezentaţional preferat: Sistemul reprezentaţional pe care o persoană îl foloseşte în mod obişnuit pentru a gândi în mod conştient şi pentru a-şi organiza experienţele. Acesta devine vizibil atunci când persoana respectivă se află sub presiune.

Situaţia „ca şi cum": Folosirea imaginaţiei pentru explorarea consecinţelor unor gânduri sau acţiuni „ca şi cum" acestea ar fi fost transpuse în realitate.

Solicitare: A-i cere clientului să avanseze spre îndeplinirea obiectivelor fixate, prin întreprinderea unei acţiuni specifice.

Spargerea stării: A apela la o mişcare sau la anumite cuvinte, în vederea distragerii atenţiei clientului şi scoaterii sale dintr-o stare emoţională.

Structuri: Ancore care au rolul de a-i reaminti clientului atât obiectivele şi viziunea sa, cât şi hotărârile luate şi acţiunile pe care ar trebui să le întreprindă.

Subliniere: Scoaterea în evidenţă a problemei clientului, cât mai clar şi mai exact posibil, fără ca înţelesul acesteia să fie denaturat. Nu există niciun fel de ataşament faţă de ideile generate.

Temă pentru acasă: Sarcini, provocări sau solicitări pe care clientul trebuie să le îndeplinească. Clientul îi va prezenta coach-ului rezultatele obținute, la un moment stabilit anterior.

Terapie: Metodă prin care se dorește ajutarea unui client care caută să se elibereze de anumite simptome fizice sau psihice. Persoana respectivă își dorește vindecarea emoțională și alinarea unei suferințe psihice.

Tranziție: Punctul în care trebuie să renunțați la vechile obiceiuri, dar în care încă nu ați consolidat schimbarea și nici nu vă simțiți în siguranță în noul context. Este cel mai dificil moment în procesul de coaching.

Valori: Lucrurile pe care le considerați foarte importante.

Viziune: O combinație de obiective și valori — un scop măreț în viață.

Bibliografie

Vă prezentăm, în continuare, câteva cărţi utile privind coaching-ul şi NLP. Ele au constituit backgroundul abordării pe care am dezvoltat-o în această carte.

Arendt, Hannah, *The Human Condition*, University of Chicago Press, 1958

Barret, Richard, *Liberating the Corporate Soul*, Heinemann, 1998

Doyle, James S., *The Business Coach: A Game Plan for the New York Environment*, John Wiley & Sons, 1999

Drucker, Peter, *The New Realities*, HarperCollins, 1989

Flaherty, James, *Coaching*, Butterworth-Heinemann, 1999

Fortgang, Laura, *Living your Best Life*, Thorsons, 2001

Gallwey, Timothy, *The Inner Game of Tennis*, Pan, 1986

Gallwey, Timothy, *The Inner Game of Golf*, Pan, 1986

Gallwey, Timothy, *The Inner Game of Work*, Texere, 1986

Goleman, Daniel, *Inteligenţa emoţională*, Curtea Veche Publishing, 2001

Hargrove, Roger, *Masterful Coaching*, Pfeiffer, 1995

Hemery, David, *What Makes a Champion?*, HarperCollins, 1991

Landsberg, Max, *Coaching*, Curtea Veche Publishing, 2005

Maturana, Humberto şi Varela, Francisco, *The Tree of Knowledge*, Shambhala, 1987

Morgan, Gareth, *Images of Organisation*, Sage, 1986

O'Connor, Joseph, *NLP and Sport*, Thorson, 2001

O'Connor, Joseph, *Leading with NLP*, Thorson, 1998

O'Connor, Joseph, *The NLP Workbook*, Thorson, 2001

Ristad, Eloise, *A Soprano on her Head*, Real People Press, 1982

Tannen, Deborah, *You Just Don't Understand*, Ballantine Books, 1990

Whitmore, John, *Coaching for Performance*, Nicholas Brealy, 1996

Whitworth, Laura, *et al.*, *Co-active Coaching*, Davies-Black, 2001

Index

a doua poziţie 128-130, 201, 205, 203, 221, 245, 298, 301, 305
a patra poziţie 128, 130, 205, 298, 301, 305
a treia poziţie 128-130, 200, 204-205, 218, 298, 301, 305
abilitate 127-128, 161, 173-174, 183, 201, 212, 241
accentuare 229
acord: ~ de coaching 283-284; ~ în privinţa rezultatelor 102; ~ între coach şi client 263
activităţi în timpul liber 108, 126
alegere 22, 137, 145, 190, 251, 258; ~ voluntară 166, 279
alianţă 117; ~ de coaching 116, 302; ~ confortabilă 99, 118
ancore 192-194, 210, 215, 217, 221, 281, 306; ~ cotidiene 221, 296; ~ de sprijin în viaţă 213, 218
angajament 25, 116, 118-119, 166, 189, 210, 216, 241, 279, 282, 301, 303; ~ faţă de programul de coaching 116, 118, 120-121, 210; ~ faţă de progresul personal 120; ~ în viaţă
aparteu 153
aptitudini: clădirea ~ 45; ~ de coaching 104, 248; ~ de management 270; dezvoltarea ~ 244; ~ medii 241; ~ pentru viitor 43; ~ speciale 96
ascultare: 125-126, 129, 215, 265, 304, 305
aşteptări 39, 101, 109, 120, 141,217, 242, 246, 285; ~ ale clientului 89, 101, 109, 120,246, 285
atenţie: ~ acordată altor persoane 124, 220; ~ acordată clientului: 101, 129, 210; ~ acordată limbajului corpului 137; direcţionarea ~ 151; distragerea ~ 137
autoîndrumare 239; procesul de ~ 244
autoobservare 30, 32, 195-196,218, 220, 241, 244
auz 96
axa credinţelor 177, 295

backtracking 93-94, 228-229, 232, 301
Bannister, Roger 174
brainstorming 215, 301

calibrare 124-125, 137, 169, 302
capcane 244, 247, 249
carieră 107, 110-111, 120, 285, 296
cel mai rău scenariu posibil 144

cercetare 13, 128, 162, 271
cereri 207-209, 212, 219
citirea gândurilor 150, 158
clipire 289
coaching: ~calităţi 33-34; ~ cu ciclu dublu 162-163,182, 188, 302; ~ cu ciclu singular 162,182, 302; ~ de afaceri 128, 246, 249, 279, 283; ~ de carieră 106, 279, 283; ~ de echipă 243, 269, 281,283; ~ de viaţă 39, 42, 46, 100,281, 283; ~ executiv 39-40, 46, 205, 280; ~ praştie 188; ~ sportiv42, 46, 117; şedinţe de ~73-75, 77, 201-205, 227-238; tipuri de ~ 38-42
colectare de informaţii 39, 105, 120
comparaţii 147, 158, 304
competenţă 33, 173, 175,248, 259-260, 294, 147, 158, 304
completare 216
comportament 11, 33, 46-47, 72, 91-92, 113, 143, 150, 160, 166, 182, 185, 198, 241, 248, 257-258, 302-303
comunicare 155-156, 271
Comunitatea Internaţională de Coaching (ICC) 257, 260, 264
Comunitatea Internaţională a NLP (ICNLP) (NU APARE LA FIND)
concentrare 22, 47, 84, 193, 250, 301
Condon, William 91
confidenţialitate 02, 120, 259, 262-263, 284, 302
conflicte de interese 262
congruenţă 101, 266, 302
consecinţe 67-69, 86, 144-145, 151-152, 257
consultanţă 10, 40, 243, 264, 268-269, 281
conştientizare 193-194, 266
conştiinţă de sine 30, 266, 249
contact vizual 92-93, 112
control 135-136, 190, 201,209, 245, 247, 250
copilărie 147, 169, 175-176, 202, 296
costuri 25, 34, 67-68, 180
counselling 10, 38, 43, 47, 117,243, 263-264, 267, 269, 302
credinţe (convingeri) 13, 31, 44, 47, 126, 131, 147, 161; ~ ale clientului 90, 119, 133, 140-141, 156, 166; ~ culturale 176; foste ~ 178, 180-181; ~ în timp 163, 178, 180-181, 185, 296; ~ limitative 115, 140, 149, 151, 154, 156, 158, 161, 169-170, 172, 175, 176-178, 183, 185, 188, 266, 271; ~ motivante 156; ~ negative 165; ~ pozitive 45, 165, 168-169, 194; ~ prezumtive 305; proprii coaching-ului 182; ~ regulile vieţii 160; respectarea ~ 90; schimbarea ~ 189
cunoştinţe 239-240, 264, 267-268, 299-300
curiozitate 71, 241, 244, 246
curriculum vitae 106
cuvinte: ~ de presiune 150-152, 158-159; ~ digitale 294

„da, dar" 50, 113, 153-154, 181
„dar" 153, 158
debrief 217
decizii 24-26, 29, 34, 55, 77,184, 229, 284
declanşatori 192, 218, 301
deprinderi 22, 34,121, 190-191, 193-194, 196, 206, 215, 218,220
detalii practice 89, 117, 121
dezvoltare spirituală 70, 108, 120
dialog cu sine 126
dialog intern 126-127, 129-130,137, 288-290, 303-304
distracţie 71, 109-110, 202, 274, 285
dovezi 32, 62, 69
dragoste 71, 73, 109-110, 163-164, 274, 285, 296

ecologie 128, 144, 177, 303

efecte secundare 111
energie 107-108, 120, 180
eşec 155, 165, 182-183, 258
etică 104, 241, 258, 262,
Europa 176
evaluare 89, 105, 109, 112, 120, 250, 283

feedback 26, 45, 47, 61-64, 69, 85, 102-103, 111-113, 120, 162-163, 165,178-179, 182, 206-207, 219, 258, 263, 265-266, 272, 285, 303; ~ proactiv 32, 34
fericire 28-31, 36-37, 39, 74, 251, 296
Ford, Harrison 187
frică 56-57, 84, 155-156, 188

Gandhi, Mahatma 243
Gallwey, Timothy 5, 43, 44
gândire 94-96, 146, 158,162
Groundhog Day 28

haine 36, 98-100, 192, 209, 214, 230, 235, 237-238
hărţi mentale 166

imaginaţie 19-20, 128, 230, 306
inacţiune 145
inamici 22, 34, 127, 129
indicatori de acces 97, 119, 287-290
indicatori de acces vizuali 97, 287-288
informaţii despre client 133
integritate 71, 259, 294
intenţie 143, 146, 150, 157, 166, 179, 181-182, 187, 195, 202, 213, 215, 247, 258
interese 127, 129-130, 166, 201, 246, 258, 262
intervenţii 114, 181
inventar 88, 299

încercare 209
încredere 31-32, 57, 89-90, 100-101, 131, 272, 283, 304; ~ exemple 241; ~ resurse 259
îndoială 75, 140, 175, 178, 183, 291
îngrijorări imediate 89, 111, 114, 120
întârziere 154
întrebări: ~ de tip „când" 145, 158; ~ de tip „ce" 157, 159; ~ de tip „cum" 145, 157; ~ provocatoare 138, 143,146; ~ putemice 140-142, 157
înţelesuri 154, 162, 165
învăţare 163, 189, 190, 207, 211, 248, 258

judecare 126, 247, 305
jurnale 196-197, 218, 221
justificări 175

Lambent do Brasil 264
libertate 21-22, 34, 71, 229, 237
limba portugheză 164
limbaj 11-12, 29, 44, 63, 74, 81, 91-94, 97, 112-113, 119, 122, 125, 137-139, 146, 149, 155-156, 158,165, 170, 172, 174, 190, 227-228, 236, 238, 280, 287, 301

manageri 11, 40-41
măiestrie 43
măsurare v. măsurarea progresului
măsurarea progresului 63
mentoring 10, 47, 267-269, 304
microritmuri culturale 91
Mişcările Laterale ale Ochilor (MLO) 288
model 12, 44, 48, 50, 65, 85, 97, 147-148, 242; ~ de tranziţie 188

negociere 210, 302

obiective 11, 13, 20,33, 38,41, 43-45, 47-48, 55-81, 83-88, 93,108, 114-115, 118-120, 127-130, 132, 134-135, 140-145, 151-152, 156-157, 160, 162, 165-166, 169-173, 176-177, 179,181,

183-185, 188, 194, 196, 198-199, 202, 204, 208, 212, 217, 219-221, 227, 229, 231-232, 238, 240, 242, 248, 265-268, 271-278, 294, 302, 304-307; ~ intermediare 69, 265, 276-277; ~ finale 60, 69, 72, 265, 305; ~ pe termen lung 61, 63, 68-70, 87, 132, 273
observare 82, 112, 125, 129-130, 195, 290
opinii 127, 146-147, 158, 184, 261, 272; ~ eronate 146
organizații de învățare 24

parafrazare 93
pași de acțiune 13, 35, 47, 80, 82-84, 87, 196
părinți 147, 152, 169, 176, 185
pierdere 60, 161, 189, 218
plan de acțiune 60, 68-69, 78-80, 82-84, 86-87, 115, 132, 145, 242, 266
planning de carieră 42
politică 26
posibilitate 30, 152, 173, 183
presupoziții 134-136, 139-140, 142-144, 149-150, 152, 157-158, 165, 167-169, 258, 305; ~ nefondate 149, 158
prima poziție 127, 129, 200-201, 204-205, 221, 298, 305
prima ședință 84, 88, 103, 113, 116,119, 124, 242, 246, 283
poziții perceptuale 127, 130, 198, 205, 305
Procesul PAM 173
profit 29, 106, 281
programare neuro-lingvistică (NLP) 11-13, 44-47, 57, 94, 97, 146
progres 9, 25, 34, 63-64, 77, 83-85, 108, 115, 117, 120-121, 147, 149, 156, 179, 188, 197, 216-218, 263
provocări 207-209, 212, 219, 266, 271, 307
psihanaliză 248, 250

raport 13, 25, 33-34, 62, 89-94, 97, 99-100, 112, 114, 119, 122, 128, 131-132, 138-139, 151, 156-157, 207, 210, 229, 238, 241, 245-246, 248, 272, 303, 305
realizări 20, 32, 43, 56-57, 83, 207, 247
reclame 192
recreere 109-110, 285
reguli 19, 59, 69, 78, 85, 87-88, 141, 151-152, 160, 162, 182, 200
relaxare 21, 36, 215
renunțare 60, 65, 86, 143
repetiție mentală 213
respirație 97, 123, 250, 286-287
resentiment 152, 208
respect 71, 90, 138, 247, 260, 265, 270
responsabilitate 41, 66-67, 84, 89, 101, 106, 112, 116, 201, 211-212, 217, 219, 245, 270-271, 283-284, 305
resurse 13, 43, 45, 47, 65-66, 69-70, 85-86, 88, 130, 136, 139, 156, 166-167, 182, 187, 195, 198, 207, 209, 257-258, 266, 272, 301, 306
Ristad, Eloise 20
roata perspectivelor 170, 189, 205, 221, 298
roata vieții 87, 98, 109-111, 120, 274, 285

sarcini: ~ complexe 208, 219; ~ simple 208
satisfacție 9, 11, 27, 33, 109-111, 161, 232
sănătate 39, 60, 68, 70-71, 107-110, 124, 159, 243, 274, 285
scară temporală 62, 206

schimbare 22-24, 26-27, 34, 38, 128, 136, 138-139, 143, 159, 161, 163, 168, 186, 188, 191, 193-194, 206, 215, 217-218, 220, 237, 302, 307
segmentare 75
semnale nonverbale 124, 129, 137, 265, 302
Sfântul Graal 187
sinceritate 32-33, 137-138, 304
sincronizare 136, 157
sinestezic 290
sistem auditiv 95-96, 230, 237, 291, 306; ~ chinestezic 95-97, 230, 237, 292, 306
sisteme reprezentaţionale 34-37, 99, 114, 119, 123, 214, 230-231, 233, 290, 294, 306
situaţie financiară 70, 73, 108, 111, 120, 228
soluţionarea problemelor 39, 135, 268
spargerea stării 180, 306
sprijin 25, 44, 57, 115, 187, 213, 217, 219, 270, 272, 301
standarde 104-105, 111, 120, 147-148, 216, 241-242, 257-258, 260, 262, 264, 283, 289 ; ~ de viaţă 29
stare latentă 169
starea de fluiditate 249
Statele Unite ale Americii 29
stări emoţionale 157, 192, 301
stres 96, 155-156, 270-271, 292
structură 131, 142, 188, 217
supragеneralizare 148

şabloane 12, 125, 146, 156, 289

tarife 117, 238, 264, 281, 284
temă pentru acasă 119, 121, 168, 307
tensiune musculară 127, 129
terapie 10, 47, 101, 117, 202, 228-234, 236-237, 243, 263-264, 267, 269, 307
termene limită 82, 208, 213, 266
Terminator 2, 31
The Inner Game of Tennis 43
tonul vocii 74, 92-93, 119, 125, 137-139, 167, 172, 231-232, 280
training 10-11, 22, 38, 40, 43, 47, 96, 134, 261-262, 264, 267
tranziţie 188, 190-191, 197, 213, 217, 220, 307

valori 12-13, 29, 31, 43-47, 55, 59, 70-73, 75, 77-78, 83-84, 86-87, 90, 93-94, 101, 108, 114, 119-120, 127, 129, 132-134, 140-141, 143, 145, 147, 156-157, 160, 165-166, 169, 177, 180, 194, 198, 202, 206, 212, 215-216, 228-229, 231-232, 237-238, 240, 242-243, 248, 257-258, 260-261, 266, 302, 307; ~ de bază 29, 73-78, 87, 231-233, 238
vină 135-152
vise 9, 19-21, 24-26, 28, 33, 39, 56-58, 84, 132, 176, 240
viziune 21, 40, 82, 97, 177, 189, 215, 242, 246, 260, 290-291, 306-307
vizualizare 288, 290
voce: ~ activă 66, 67: ~ pasivă 66

Cuprins

Mulţumiri 7
Introducere 9
Visul 15

PARTEA I: CE ESTE COACHING-UL?

Capitolul 1 De la imaginaţie la realitate 19
Capitolul 2 Coaching-ul în viaţă şi în profesie 38
Visul continuă... 49

PARTEA A II-A: ARTA COACHING-ULUI

Capitolul 3 Obiective şi valori 55
Capitolul 4 Prima şedinţă 89
Capitolul 5 Arta coaching-ului 124
Capitolul 6 Întrebările sunt răspunsul 131
Capitolul 7 Credinţele: regulile vieţii dumneavoastră .. 160
Capitolul 8 Tranziţia 186
Visul continuă... 222

PARTEA A III-A: COACHING-UL ÎN PRACTICĂ

Capitolul 9 Coaching-ul în acţiune 227
Capitolul 10 Autoîndrumarea 239
Visul se sfârşeşte 252

PARTEA A IV-A: RESURSE

Resurse generale de coaching 257
Resurse pentru capitolul 2 267
Resurse pentru capitolul 3 273
Resurse pentru capitolul 4 279
Resurse pentru capitolul 6 295
Resurse pentru capitolul 7 297
Resurse pentru capitolul 9 299

Glosar 301
Index 309

Editor: GRIGORE ARSENE
Redactor: ALIN CROITORU

CURTEA VECHE PUBLISHING
str. arh. Ion Mincu 11, Bucureşti
tel: (021)222 57 26, (021)222 47 65
redacţie: 0744 55 47 63
fax: 223 16 88
distribuţie: (021)222 25 36
e-mail: redactie@curteaveche.ro
internet: www.curteaveche.ro